



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kauppojen vapautuneet aukioloajat asiakkaan näkökulmasta Case: K-Citymarket X

Lintumäki, Elina



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kauppojen vapautuneet aukioloajat

asiakkaan näkökulmasta

Case: K-Citymarket X

Lintumäki, Elina  
Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen  
Restonomi YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Lintumäki, Elina

**Kauppojen vapautuneet aukioloajat asiakkaan näkökulmasta**  
**Case: K-Citymarket X**

Vuosi	2018	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

---

Vähittäiskaupat ovat vuoden 2016 alusta saaneet itse päättää aukioloajoistaan, kun vanha aukiololaki kumottiin ja aukioloajat vapautuivat. Tästä muutoksesta hyötyivät etenkin asiakkaat, jotka voivat nyt asioida kaupassa entistä joustavammin. Vähittäiskaupalle tilanne on hieman toinen, sillä muun muassa henkilöstökustannukset kasvavat entistä pidempien aukioloaikojen myötä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat uudet aukioloajat ja mitä lisäarvoa ne mahdollisesti tuovat asiakkaalle. Samalla etsittiin myös keinoja asiakastytyvyyden parantamiseen. Asiakasymmärrystä keräämällä haluttiin saada tietoa siitä, mitä asiakkaat ajattelevat uusista aukioloajoista ja miten he kokevat niiden parantavan asiakaskokemusta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mahdollisia parannuskeinoja erään pääkaupunkiseudulla toimivan K-Citymarketin asiakastytyvyyteen.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin kirjallisuuden avulla muun muassa vähittäiskauppaa Suomessa, asiakasymmärrystä, asiakaskokemusta sekä ostokäyttäytymistä. Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat haastattelut ja havainnointi. Lisäksi kauppialta ja myymäläpäälliköltä saatiin arvokasta tietoa siitä, miten he kokevat vapautuneet aukioloajat.

Saatujen tulosten mukaan asiakkaat arvostavat entistä joustavampia aukioloaikoja. He kokevat tärkeäksi sen, että kauppaan voi mennä lähes koska tahansa. Tuloksista kävi myös ilmi, että he arvostavat henkilökohtaista palvelua ja sitä on myöhään illalla vaikeaa saada. Myös myyntituotteiden, etenkin tuoretuotteiden, riittävyyden tulisi olla kohdillaan myös myöhään illalla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella K-Citymarketin kauppias ja myymäläpäällikkö ovat valmiita kehittämään kaupan toimintaa, jotta asiakastytyvyys saadaan vielä entistäkin paremmalle tasolle. Jopa vain yhden työntekijän lisääminen arki-iltoihin toisi kaivattua tavoitettavuutta ja lisäksi henkilökohtaisen asiakaspalvelun määrää myös myöhäisinä iltoina.

Lintumäki, Elina

**The Deregulated Opening Hours of Grocery Stores from the Customer's Point of View  
Case: K-Citymarket X**

Year	2018	Pages	65
------	------	-------	----

---

The retail stores have been able to decide of their own opening hours since the year 2016 when the old law of the opening hours was cancelled and the opening hours became deregulated. It was the customers who had the greatest benefit of this transition, and are now able to go grocery shopping even more fluently. To the retailers the situation is a little bit more complex for example because of the growing staff expenses due to the new opening hours.

The goal of the thesis was to discover how the customers experience the new opening hours and what is the extra value they get from them. At the same time, new ways to improve the customer satisfaction were searched. By collecting customer understanding, the aim was to get more information about the customers' thoughts of the new opening hours and also to discover how they think that the new opening hours improve the customer experience. The goal was also to discover new ways to improve the customer satisfaction of one precise K-Citymarket from the metropolitan area.

In this thesis, the theoretical literature is focused on the retail business in Finland, customer understanding, customer experience and consumer behavior. Case study is the chosen approach in this thesis. The used study methods include interviews and observation. The merchant and the shop manager were helpful in giving important information of their thoughts about the new deregulated opening hours.

According to the results, the customers appreciate the even more flexible opening hours. They think that it is important to be able to go to the grocery store whenever they want. The results also revealed that the customers appreciate personal customer service, which is difficult to find when shopping late in the evening. In addition, the sufficiency of products, especially groceries and fresh bread, should be in order.

Based on the results of this thesis the merchant and the shop manager are willing to develop the store so that the customer satisfaction rises up to a whole new level. Adding just one employee to the late evening shifts would bring the wanted accessibility and it would also increase the more personal customer service to the late evenings.

Keywords: Retail business, opening hours, customer experience, consumer behavior



## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Vähittäiskauppa Suomessa .....	10
2.1	Kaupan muuttuva toimintaympäristö .....	11
2.2	Vähittäiskaupan kehitys .....	11
2.3	Päivittäistavarakauppa .....	13
2.3.1	Markkinaosuuksien ja myynnin kehitys .....	14
2.3.2	Kesko .....	17
2.3.3	Keskon ja Suomen Lähikaupan yrityskauppa .....	19
2.4	Kaupan aukioloajat .....	19
2.4.1	Mikä muuttui 1.1.2016? .....	20
3	Asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen .....	21
3.1	Asiakaskeskeisyys osana yrityskulttuuria .....	21
3.2	Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa .....	23
3.2.1	Asiakkuusosaaminen .....	25
3.2.2	Asiakkuuksien hallinta .....	26
3.3	Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen .....	27
3.4	Asiakaskokemus .....	27
3.4.1	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet .....	28
3.4.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	29
3.4.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	30
3.5	Asiakkaan arvon muodostuminen .....	31
3.5.1	Asiakasarvo .....	32
3.6	Ostokäyttäytyminen .....	33
3.6.1	Aistit .....	33
3.6.2	Päivittäistavaramyymälän valintaperusteet .....	35
4	Menetelmälliset ratkaisut ja palvelumuotoilun toteuttaminen .....	37
4.1	Tapaustutkimus .....	38
4.2	Palvelumuotoilun prosessi .....	40
4.2.1	Double diamond -malli .....	42
4.3	Käytetyt menetelmät ja työkalut .....	44
4.3.1	Teemahaastattelu .....	45
4.3.2	Havainnointi .....	46
4.3.3	Palvelupolku .....	48
4.3.4	Kauppiaan ja myymäläpäällikön haastattelut .....	49
4.3.5	K-Citymarketin raportit .....	49

4.3.6	Palvelun blueprint.....	50
5	Kehittämistyön tulokset .....	50
5.1	Haastattelujen tulokset .....	51
5.2	Havainnoinnin tulokset .....	52
5.3	Palvelun blueprint kehittämistyössä.....	53
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	54
7	Lähteet .....	58
	Kuviot .....	61
	Taulukot .....	62
	Liitteet .....	63

## 1 Johdanto

Vähittäiskaupat ovat vuoden 2016 alusta saaneet itse päättää aukioloajoistaan. Kauppojen aukioloajat vapautettiin vuoden 2016 alusta kun presidentti kumosi vanhan aukiololain 30.12.2015. Uudistus poisti samalla myös velvollisuuden aukiolon poikkeuslupien anomiseen. (Päivittäistavarakauppa ry 2017.)

Vähittäiskaupat alkoivat heti hyödyntämään vapautuneita aukioloaikoja. Siinä missä pienet, alle 400m<sup>2</sup>:n kokoiset lähikaupat, tekivät tulosta aiemmin juuri viimeisillä aukiolotunneillaan, ovat isommat kaupat aina K-Citymarketia ja Prismaa myöden lähteneet kovalla vauhdilla mukaan tavoittelemaan näiden viimeisten kauppatuntien asiakkaita. Esimerkiksi Helsingin seudulla toimiva HOK-Elanto pidensi heti kaikkien pääkaupunkiseudun Prismojensa aukioloaikoja aina klo 23:een asti (Helsingin Sanomat 2015.) Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtaja Jorma Rauhala puolestaan kertoo, että Keskolle vapautuneet aukioloajat merkitsevät sitä, että asiakasta kuunnellaan yhä enemmän ja kauppiaat pitävät kauppojaan auki silloin kun on kysyntää. Rauhala toteaa, että uudistus oli tervetullut ja palvelee asiakkaita entistä paremmin. Hän kuitenkin myös korostaa, että työntekijöistä tulee pitää hyvää huolta ja miettiä tarkkaan, milloin kaupan kannattaa olla auki ja milloin ei, jotta asiakkaita riittää. (Kesko 2015.)

Kauppojen vapautuneilla aukioloajoilla on paljon seurauksia - niin hyviä kuin huonojakin. Asiakkaan näkökulmasta muutos tuo varmasti vain hyvää: kaupassa voi käydä nyt käytännössä milloin tahansa. Yrittäjän näkökulmasta tilanne on toinen. Etenkin Keskossa, jonka toiminta perustuu hyvin pitkälti kauppiasyrittäjyyteen, on vapautuneet aukioloajat koettu etenkin haastattelemieni pienten myymälöiden kauppiaiden mielestä kovin haastaviksi. Miten saada asiakkaat tulemaan jatkossakin siihen omaan lähikauppaan vaikka isommat kaupat laajemmalla tuotevalikoimalla ovat vähintään yhtä pitkään auki? Tässä opinnäytetyössä yritänkin selvittää, miten kauppojen vapautuneet aukioloajat ovat ehtineet vaikuttaa asiakkaiden ostokäytäytymiseen.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen lähti siitä, että työskentelin aukioloaikojen vapautumisen aikaan silloin tällöin eräässä K-marketissa ja näin samalla kauppiasyrittäjän monimuotoisen arjen. Vuoden 2016 alusta voimaan tullut aukioloaikojen vapauttaminen toi mukanaan lisää paineita ja tarvetta miettiä yhtä tarkemmin, miten erottua isommista ruokakaupoista.

Opinnäytetyöni aihe on mielestäni ajankohtainen sillä vapautuneista aukioloajoista ei ole vielä tehty tämänlaista tutkimusta Suomessa. Kauppojen aukioloaikoja on kuitenkin tutkittu aiemmin yleisemmällä tasolla. Vuonna 2008 Päivittäistavarakauppa ry teetti tutkimuksen kauppojen aukioloajoista. Tutkimuksessa selvitettiin etenkin sunnuntaiaukiolon tarpeellisuutta sekä kauppojen avaamis- ja sulkemisaikaa lauantaisin ja sunnuntaisin. Tutkimuksesta selvisi, että kauppojen sunnuntaiaukioloa piti erittäin tai melko tarpeellisena 53 % suomalaisista. Luku oli ollut samaa luokkaa myös muutamana aiempana vuotena. Tutkimuksesta selvisi myös, että myös muiden kuin ruokakauppojen sunnuntaiaukioloa haluttaisiin aiempaa enemmän.

Mielestäni tutkimuksen mielenkiintoisin kysymys liittyi kauppojen mahdolliseen ympärivuotiseen sunnuntaiaukioloon. Vuonna 2008 pohdittiin, että jos kaupat olisivat ympärivuorokautisesti auki sunnuntaisin, mikä olisi paras sulkemisaika. Vastaukset hajaantuivat aika lailla. Vastaajista 32 % oli sitä mieltä, että klo 18 on paras sulkemisaika ja 29 % vastaajista puolestaan arvioi klo 21:n olevan paras aika sulkea kaupan ovet. (Päivittäistavarakauppa 2008.) Vaikka kauppojen aukioloajat vapautuivat vasta 2016, on mielenkiintoista, että etenkin viikonloppujen aukioloaikoja on tutkittu jo vuonna 2008.

Työssäni pyrin hyödyntämään palvelumuotoilun eri menetelmiä tutkiessani sitä, miten asiakkaat ovat ottaneet vastaan muuttuneet aukioloajat. Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen on vapautuneiden aukioloaikojen ohella vaikuttanut paljon myös mm. HOK-Elannon Prismoissaan lanseeraama hintojen halpuuttaminen joka toi kertaheitolla asiakkaille mielikuvan entistäkin edullisemmista hinnoista.

Kilpailu on kiristynyt viime aikoina paljon kaupan alalla. Kauton ym. (2008, 13) mukaan vähittäiskaupassa menestymisen kannalta olennaisinta on seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti myös analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia. Asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja odotuksensa ovat keskeisimpiä lähtökohtia vähittäiskaupan yritysten toiminnassa. Enää ei riitä, että arvioidaan vain nykytilannetta vaan on pakko pystyä katsomaan myös tulevaisuuteen.

Kauton ym. (2008, 13) mukaan asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistaminen on yhä vaativampaa. Muun muassa ostovoiman kasvu ja lisääntynyt liikkuvuus on tehnyt suomalaisten kuluttajien tarpeiden ennakoimisen yhä vaikeammaksi ja niin sanotun perusostajan kuvaileminen on lähes mahdotonta. Joskus asiakkaat haluavat tehdä ostoksensa lähikaupasta, joskus pidemmänkin matkan päästä. Joskus ostokset halutaan tehdä helposti verkkokaupasta ja saada tuotteet ovelle kuljetettuina, joskus taas voidaan nähdä paljonkin vaivaa tuotteen eteen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten lakimuutos kauppojen vapautuneista aukioloajoista vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen käyttäen esimerkkinä erästä pääkaupunkiseudun K-Citymarketia. Tavoitteena on myös saada selville, miten asiakkaat kokevat uudet aukioloajat ja mitä lisäarvoa ne mahdollisesti tuovat heille. Tarkoituksena on myös osallistaa asiakkaat erilaisten palvelumuotoilun menetelmien avulla palveluiden kehittämiseen ja tätä kautta saada asiakkailta arvokasta tietoa heidän tarpeistaan ja ostohaluistaan liittyen vapautuneisiin aukioloaikoihin. Opinnäytetyössäni pyrin löytämään uusia ideoita ja konkreettisia keinoja asiakastytyväisyyden parantamiseen ja palveluiden oikeaan kohdentamiseen oikeille asiakasryhmille.

Opinnäytetyöni on rajattu koskemaan yhtä pääkaupunkiseudulla toimivaa K-Citymarketia, jota käsittelen nimettömänä. Opinnäytetyössäni käytän lähestymistapana tapaustutkimusta, sillä se soveltuu mielestäni erinomaisesti tämän kaltaisen kehittämistyön tekemiseen.

Valitsin opinnäytetyössäni tarkasteluun juuri tämän kyseisen K-Citymarketin pääkaupunkiseudulta, koska se on kooltaan ja asiakaskunnaltaan juuri optimaalinen tähän kehittämistyöhön ja juuri tässä kaupassa saisin hyvin toteutettua tutkimuksen tästä aiheesta. Onkin hyvin mielenkiintoista huomata, miten vapautuneet aukioloajat ovat vaikuttaneet esimerkiksi kaupan myynteihin vai ovatko vaikuttaneet ollenkaan. Tämä opinnäytetyö rajataan ainoastaan asiakaskäyttöön, sillä mielestäni on tärkeintä osallistaa juuri asiakkaat palveluiden kehittämisprosessiin. Kauppiasta ja myymäläpäällikköä hyödynnetään kehittämistyössä vain sen verran, että saadaan selville tärkeitä myyntiin liittyviä tunnuslukuja sekä haastattelemalla heitä tämän ilmiön tiimoilta. Myös kirjallisuuskatsaus aihealueeseen liittyen keskittyy asiakkuuteen ja palveluiden kehittämiseen pitäen asiakkaan koko ajan kehittämistyön keskiössä.

Kehittämistyöni haaste on varmasti se, miten onnistun saamaan selville sen, mitä asiakkaat odottavat uusilta aukioloajoilta ja mitä palveluita he mahdollisesti kaipaavat esimerkiksi myöhään illalla kaupassa asioidessaan. Koen haasteeksi myös sen, miten nämä asiakkaiden toiveet ja tarpeet toteutetaan käytännössä. Työni rajataan kuitenkin vielä tässä vaiheessa suunnitelmaan ja toteutus jää kauppiaan ja myymäläpäällikön harkinnan varaan.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni luvussa 1 pohjustetaan opinnäytetyötä, tutustutaan kehittämiskohteeseen ja kerrotaan syitä aiheen valinnalle. Lisäksi luku 1 avaa työni tavoitteita ja kertoo sen rajauksesta. Luvussa 2 perehdytään tarkemmin vähittäiskauppaan ja sen markkinaosuuksiin Suomessa. Lisäksi kerron hieman enemmän kehitystyön alla olevan K-Citymarket - ketjun toiminnasta.

Samassa luvussa käsitellään myös sitä, mitä lakimuutos kauppojen vapautuneista aukioloajoista tarkoittaa käytännössä.

Luvussa 3 keskitytään aikaisempaan tutkimukseen liittyen asiakkuuteen. Luvussa käsitellään mm. asiakaskeskeisyyttä, asiakaskokemuksen merkitystä, palveluiden kehittämistä, asiakkaan arvon muodostumista ja ostokäyttäytymistä. Luvussa 4 avataan tarkemmin opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja prosesseja palvelumuotoilun ollessa iso osa työni kehittämisen työkaluista. Luvussa 5 käyn läpi kehittämistyön tulokset ja luku 6 käsittelee johtopäätöksiä.

Opinnäytetyössäni lähestyn kehittämiskohdetta tapaustutkimuksen avulla. Ojasalon ym. (2014, 52) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on saada aikaan kehittämisideoita. Punaisena lankana opinnäytetyössäni toimii palvelumuotoilun prosessi, jonka avulla saadaan monin eri keinoin tutkittua kyseessä olevaa kehittämiskohdetta.

## 2 Vähittäiskauppa Suomessa

Santasalo ja Koskela (2015, 12) kirjoittavat vähittäiskaupan olevan oleellinen osa yhteiskuntaa ja kansantaloutta. Olen tästä heidän kanssaan samaan mieltä. Olen itse nuorempana työskennellyt kaupan alalla vastuullisissakin tehtävissä ja tiedän jonkin verran siitä, millaista kaupan alalla on. Vähittäiskaupan toimintaa voidaan tarkastella monesta eri suunnasta. Jos mietitään vähittäiskauppaa kansantalouden näkökulmasta, on se hyvin kestävä ja tärkeä toimija. Vähittäiskaupan kehitys ei ole heiluttanut kansantaloutta niin paljon kuin muut toimialat vaan sen vaikutus kansantalouteen on ollut lähinnä sitä tasapainottava.

Kauppa on yksi Suomen kansantalouden merkittävimmistä toimialoista sen ollessa myös yksi suurimmista työllistäjistä. Koko kaupan eli vähittäis-, tukku- ja autokaupan osuus koko talouden kaikkien toimialojen arvonlisäyksestä on 10 % josta vähittäiskaupan osuus on noin 3,7 %. Kaupan arvonlisäyksellä tarkoitetaan kaupan tuotannon kokonaisarvoa, josta on vähennetty ostettujen tuotteiden arvo. Vähittäiskaupan arvonlisäys on kehittynyt 2000-luvulla sekä nopeammin että tasaisemmin kuin muiden toimialojen arvonlisäys. (Santasalo ja Koskela 2015, 13.)

Santasalon ja Koskelan (2015, 14) mukaan toinen arvonlisäyksen ohella tarkasteltava asia vähittäiskaupassa on työn tuottavuuden kehittyminen. Tässä käytetään mittarina toimialan bruttoarvonlisäyksen suhdetta tehtyihin työtunteihin. Työn tuottavuudella tarkoitetaan yritysten työllisten työpanoksen parantumista ja samalla myös sen vaikutusta talouskasvuun. ”Vähittäiskaupassa työn tuottavuuden kasvu on ollut nopeampaa kuin koko yksityisellä sektorilla tai kansantaloudessa” (Santasalo & Koskela 2015, 14).

## 2.1 Kaupan muuttuva toimintaympäristö

Vähittäiskauppa elää Suomessa koko ajan muutoksen alla. Muutokseen vaikuttavat yhä enenemissä määrin asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Kun Suomi ajautui 2000-luvun lopulla taantumaan finanssikriisin seurauksena, näkyi se tuntuvasti myös kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Asiakkaat alkoivat kiinnittämään entistä enemmän huomiota etenkin elintarvikkeiden hintoihin. Tämä oli saksalaiselle Lidl:lle iskun paikka ja oman kokemukseni mukaan asiakkaat löysivätkin ketjun varsin nopeasti.

Havumäen ja Jarankan (2006, 24) mukaan kaupan toimintaympäristö koostuu useista eri tekijöistä, joilla on vaikutusta kauppojen toimintamahdollisuuksiin, kannattavuuteen ja myyntiin. Näistä tekijöistä tärkeimpinä voidaan mainita demografiset tekijät kuten väestön määrä ja ominaisuudet, kuluttajien käyttäytyminen, teknologia ja sen kehitys, kansainvälistyminen sekä yhteiskunnalliset ja taloudelliset rakenteet kuten muun muassa lainsäädäntö ja talouden tila.

Kautto ym. (2008, 13) puolestaan korostavat asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmenviä muutoksia. Heidän mukaansa vähittäiskaupparyitysten keskeisimpiä lähtökohtia ovat asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja odotuksensa. Juuri siksi on hyvin tärkeää ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä sekä myös näkyviä ja piilossa olevia tarpeita. Tänä päivänä on yhä vaikeampaa tunnistaa asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Suomalaisten kuluttajien tarpeet ja tyyli kuluttaa ovat monipuolistuneet lyhyessä ajassa ja samalla niitä on yhä vaikeampi ennakoida. Tähän ovat vaikuttaneet mm. ostovoiman kasvu, lisääntynyt liikkuvuus ja entistä monipuolisempi median ja teknologiaosaamisen hyödyntäminen.

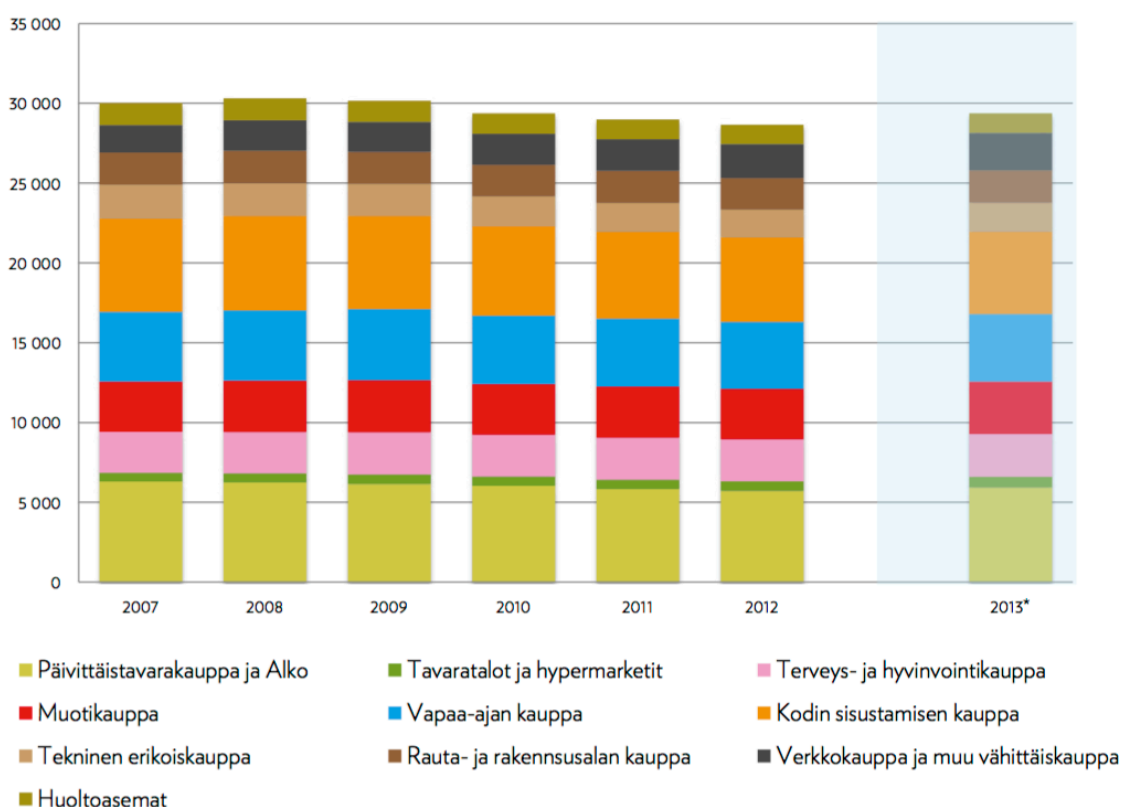
Toimivassa vähittäiskaupassa ei riitä ainoastaan nykytilanteen tarkasteleminen. Kauton ym. (2008, 13) mukaan on pystyttävä arvioimaan myös tulevia trendejä ja muutoksia alalla. Oleellisimmiksi asioiksi menestyksen kannalta nousevat asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset ja jatkuva asiakasarvon tuottaminen.

## 2.2 Vähittäiskaupan kehitys

Santasalon ja Koskelan (2015, 30) mukaan vähittäiskauppa jaetaan toimialana päivittäistavarakauppaan, erikoiskauppaan ja autokauppaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään päivittäistavarakauppaan sen ollessa kehittämistyön alla olevan K-Citymarketin toimiala. Päivittäistavarakaupasta kerrotaan laajemmin seuraavassa luvussa 2.3. Opinnäytetyössäni käytän myös paljon termiä vähittäiskauppa, jolla tarkoitetaan kuluttajia palvelevaa kauppaa (Santasalo ja Koskela 2015, 8).

Vähittäiskaupan kehityksessä on viime vuosikymmenen aikana huomattu sekä kasvua että laantumista. Kun vielä 2000-luvun alussa vähittäiskauppa kasvoi tasaisesti niin myynniltään kuin toimipaikkojen määrältään niin viime vuosina kasvu on pysähtynyt ja samalla myös toimipaikkojen määrä on vähentynyt. Tämä on tietysti huolestuttavaa, sillä myös kaupan myynnin kasvu on hidastunut tai osittain jopa taantunut. Taantumasta on kuitenkin selvinnyt parhaiten kotitalouksien perustuotteita myyvät kaupat kuten päivittäistavarakauppa josta kirjoitan enemmän seuraavassa luvussa 2.1.1. (Santasalo ja Koskela (2015, 30.)

Santasalo ja Koskela (2015, 31) kertovat tarkasti vähittäiskaupan toimipaikoista ja yrityksistä. Vähittäiskaupassa on noin 20 000 yritystä ja lähes 29 400 toimipaikkaa kun mukaan on laskettu huoltoasematoiminta. Vuonna 2013 tilastoitiin noin 5 900 päivittäistavarakauppaa, 665 tavaratalokauppaa ja 19 000 erikoistavarakauppaa. Kuviosta 1 käy hyvin ilmi vähittäiskaupan toimipaikat ja niiden kehitys vuosina 2007-2013. Kuviossa 1 näkyvä vuosi 2013 ei ole verrannollinen edellisvuosiin tilastouudistuksesta johtuen.



Kuvio 1 Vähittäiskaupan toimipaikat vuosina 2007-2013\* (Santasalo ja Koskela 2015, 31)

Kuten kuviosta 1 käy hyvin ilmi, vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä on hieman laskenut sitten vuoden 2007 mutta vähittäiskaupan eri toimialojen väliset suhteet mitattuna liikkeiden määrillä ovat pysyneet aika lailla samoina. En onnistunut löytämään uudempaa samankaltaista tilastoa vähittäiskaupan toimipaikoista mutta kuviosta 2 käy hyvin ilmi päivittäistavara-



kauppojen lukumäärät, myynti sekä arvon ja volyymin muutos vuosina 2002-2016. Päivittäistavarakaupasta kerron lisää seuraavassa kappaleessa 2.3.

Päivittäistavarakauppojen myynti, arvon muutos ja volyymin muutos 2002–2016															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lukumäärä marketit	3 533	3 529	3 584	3 532	3 364	3 361	3 365	3 351	3 283	3 216	3 192	3 171	3 157	3 090	3 002
Lukumäärä kaikki	4 163	4 129	4 192	4 109	3 942	3 922	3 904	3 917	3 923	3 964	3 981	4 066	4 101	4 004	3 879
Myynti meur	10 948	11 265	11 529	11 601	12 028	12 842	13 934	14 339	14 331	15 104	15 891	16 399	16 599	16 424	16 308
Arvon muutos %	5,1 %	3,3 %	1,7 %	2,3 %	4,2%	5,2 %	8,1 %	3,1 %	0,0 %	5,0 %	5,1 %	3,2 %	0,9 %	-0,7 %	0,9 %
Volyymin muutos %	2,4 %	2,7 %	3,3 %	2,4 %	3,0%	3,5 %	0,8 %	-0,5 %	0,0 %	1,1 %	-0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,4 %	1,6 %

Lähde: Nielsen Myymälärekisteri

Kuvio 2 Päivittäistavarakauppojen myynti, arvon muutos ja volyymin muutos 2002-2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017)

Kuviosta 2 voidaan esimerkiksi päätellä, että vaikka markettien lukumäärä on vuodesta 2002 vuoteen 2016 pudonnut noin 500 marketilla, on myynti samassa ajassa kuitenkin kasvanut yli 5000 miljoonalla eurolla.

### 2.3 Päivittäistavarakauppa

Santasalo ja Koskela (2015, 62) kuvailevat päivittäistavarakaupan tarkoittavan elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten pesuaineiden ja kosmetiikkatuotteiden vähittäiskauppaa. Päivittäistavarakaupassa erilaisia myymälätyyppejä ovat isommat supermarketit ja hypermarketit, lähikaupat, kyläkaupat, tavaratalot ja kioskit. Päivittäistavarakauppa ry:n (2016) mukaan vuonna 2014 päivittäistavaroiden vähittäiskaupan arvo Suomessa oli noin 16,7 miljardia euroa.

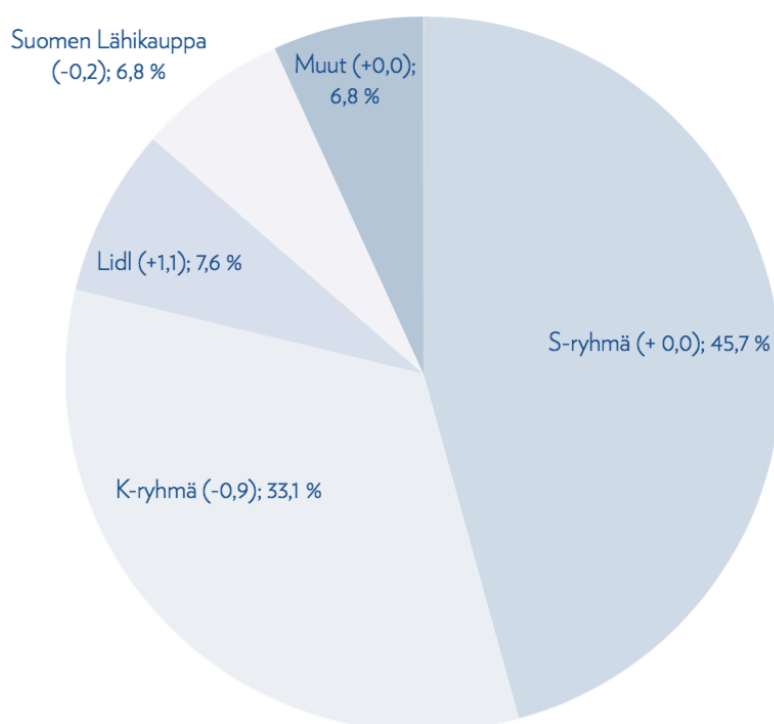
Kaupan alalla tapahtuneen rakennemuutoksen myötä myynti on keskittynyt entistä enemmän suurempiin myymälöihin. Yli 1000-neliöisten myymälöiden markkinaosuus on jo yli 60 %. Myymäläkoon kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa asiakastarpeiden muutos ja kilpailu päivittäistavarakaupassa. Suuremmat myymälät pystyvät vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin aina monipuolisemmista valikoimista edullisempiin hintoihin. Tehokkuus on yksi päivittäistavarakaupan keskeisemmistä kilpailukeinoista. Usein isommat myymälät pystyvät toimimaan tehokkaammin kuin pienemmät (Päivittäistavarakauppa ry 2016).

Siinä missä suuremmat myymälät vastaavat pääosin taajama-alueilla kuluttajien ruokahuollosta on myös pienemmillä myymälöillä myyntivolyymiaan suurempi merkitys ja Suomen asuttavuuden kannalta tärkeä tehtävä paikallisen elintarvikemyynnin järjestämisessä (Päivittäistavarakauppa ry 2016).

Pienempien ruokamarkettien myymälöiden määrä on laskenut vuoden 1978 kokonaismäärästä 9398:sta melkein kolmasosaan eli 3157 myymälään vuonna 2014. Puolet kaikista myymälöistä on pieniä marketteja jotka myyvät vain 8 % kaikesta päivittäistavaroiden myynnistä. Suurimmat myymälät joita on noin 30 % kaikista myymälöistä, myyvät 80 % koko päivittäistavaramyynnistä (Päivittäistavarakauppa ry 2016). Vaikka tuntuukin hurjalta, miten paljon pienempien markettien määrä on vuosikymmenien aikana pudonnut, ovat suhdeluvut kuitenkin pysyneet lähes samoina jo yli 20 vuoden ajan. Tämä osoittaa kaupan palveluverkon vastaavan yhä edelleen hyvin kuluttajien ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin (Päivittäistavarakauppa ry 2016.)

### 2.3.1 Markkinaosuuksien ja myynnin kehitys

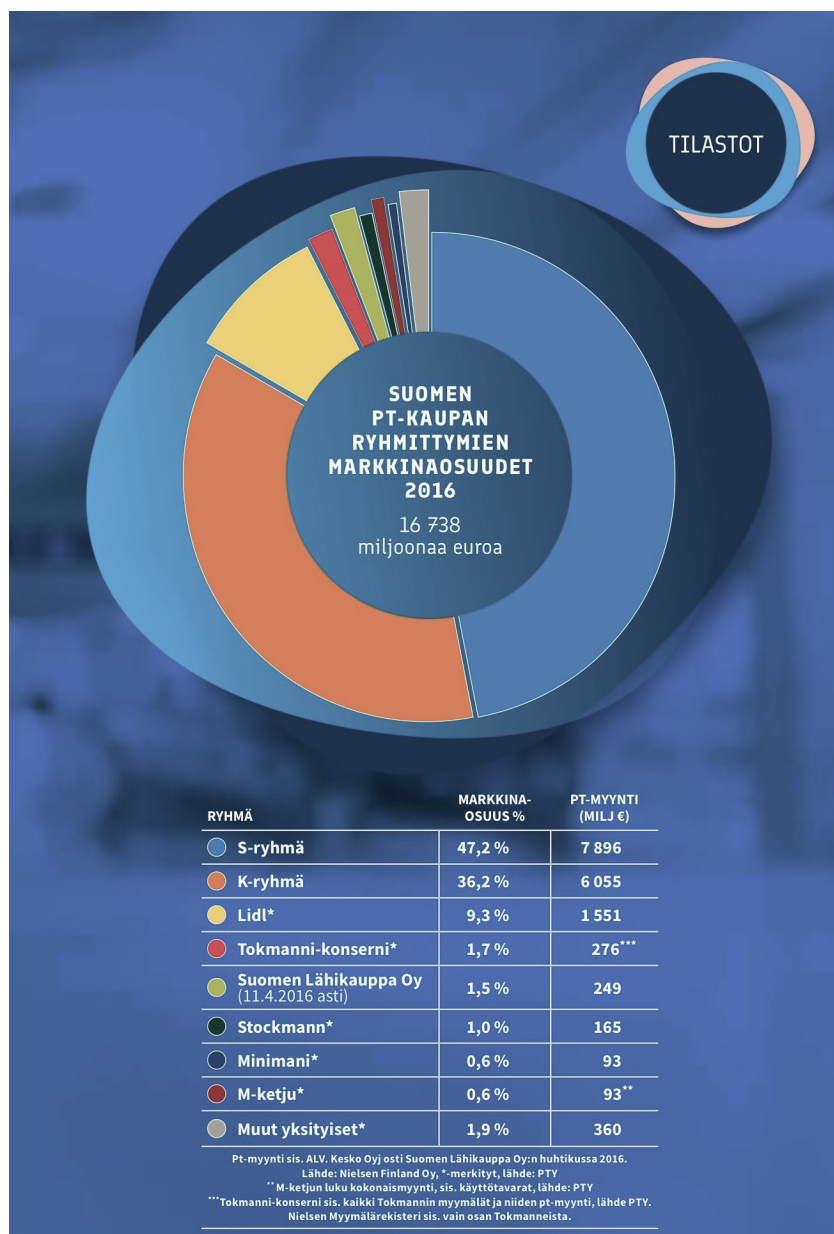
Tässä kappaleessa tarkastelen päivittäistavarakaupan markkinaosuuksia vuosina 2014 ja 2016. Halusin ottaa tarkasteluun mukaan markkinaosuudet muutaman vuoden ajalta, jotta osuuksien kehitys kävisi paremmin ilmi. Kuviosta 3 käy ilmi päivittäistavarakaupan kaupparyhmien markkinaosuudet vuonna 2014 ja niiden muutos vuoteen 2013 verrattuna. Kuvio 3 havainnollistaa hyvin sen, miten suuret osuudet päivittäistavarakaupasta oli S-ryhmällä ja K-ryhmällä vuonna 2014. Kuviossa 4 puolestaan on kuvattu markkinaosuudet ja myynnit vuonna 2016.



Kuvio 3 Päivittäistavarakaupan kaupparyhmien markkinaosuus vuonna 2014 (suluissa muutos % -yksikkönä vuoteen 2013 verrattuna) (Santasalo ja Koskela 2015, 64)

Vuonna 2014 S-ryhmä säilytti asemansa markkinoiden suurimpana toimijana 45,7 prosentin osuudellaan. S-ryhmää seurasi K-ryhmä joka puolestaan menetti osuuttaan hieman vajaan yhden prosenttiyksikön verran. Lidl onnistui ilmeisesti viemään K-ryhmältä asiakkaita sillä se on onnistunut kasvattamaan markkinaosuuttaan lähes saman verran (1,1 %) kuin mitä K-ryhmä menetti (-0,9 %) sen kokonaismarkkinaosuuden ollessa 7,6 % vuonna 2014. Suomen Lähikaupan ja muiden toimijoiden markkinaosuudet pysyivät käytännössä samoina niiden ollessa yhteensä noin 13,5 % kokonaismarkkinoista (Santasalo ja Koskela 2015, 64).

Kuviossa 4 on kuvattu päivittäistavarakaupan markkinaosuudet ja myynnit vuonna 2016. S-ryhmä on kahdessa vuodessa onnistunut kasvattamaan entisestään markkinaosuuttaan osuuden ollessa 47,2%. Myös K-ryhmän markkinaosuus kasvoi reilulla 3 prosentilla vuodesta 2014 sen ollessa 36,2% vuonna 2016. Tässä K-ryhmän luvussa on hyvä huomioida Keskon ja Lähikaupan välinen yrityskauppa joka tapahtui huhtikuussa 2016 ja josta kerron enemmän kappaleessa 2.3.3. Kahden suuren tavoin myös Lidl onnistui kasvattamaan markkinaosuuttaan vuonna 2016. Kuvioista 4 voidaankin päätellä, että kolme suurinta vähittäiskaupan toimijaa ovat kaikki onnistuneet kasvattamaan markkinaosuuksiaan ja pienemmät toimijat ovat puolestaan joutuneet luovuttamaan omia osuuksiaan suuremmille (Päivittäistavarayhdistys ry 2017).



Kuvio 4 Suomen päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017)

Kuviosta 4 selviää markkinaosuuksien lisäksi myös päivittäistavarakaupan vuoden 2016 kokonaismyynti joka oli 16 738 miljoonaa euroa. Vertailun vuoksi vuoden 2015 päivittäistavaroiden vähittäismyynti oli 16 600 miljoonaa euroa joten kasvua on tapahtunut. (Päivittäistavarayhdistys ry).

Halusin tarkastella päivittäistavaramyyntiä myös ketjuittain sillä etenkin K-Citymarket -ketjun tunnusluvut kiinnostavat minua tämän kehittämistyön takia. Löysin tästä aiheesta Päivittäistavarakauppa ry:n julkaisun vuodelta 2016 jossa on eritelty myynnit ryhmittymien ja ketjujen

mukaan. Kuten kuviosta 5 näkyy, S-ryhmän myynti oli vuonna 2016 noin 7900 miljoonaa euroa vaikka sillä oli noin 400 myymälää vähemmän kuin K-ryhmällä.

Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2016					
16 738 meur (sis. lopettaneet) myymälöitä 3 879 (pl. lopettaneet)					
Ryhmittymä	Ketju	Myymälöiden lukumäärä	Pt-myynti %-osuus	Pt-myynti meur	Keskimyynti/ myymälä, meur
S-ryhmä	Prisma	64	16,0 %	2 671	41,7
	S-market	434	22,9 %	3 839	8,8
	Alepa + Sale	449	7,6 %	1 271	2,8
	Muut	88	0,7 %	114	1,3
	<b>S-ryhmä yhteensä</b>	<b>1 035</b>	<b>* 47,2 %</b>	<b>* 7 896</b>	<b>7,6</b>
K-ryhmä	K-citymarket	80	11,8 %	1 978	24,7
	K-supermarket	228	12,2 %	2 047	9,0
	K-market	655	9,4 %	1 572	2,4
	Siwat, Valintatalot ja Euromarket 12.4.2016 alkaen	340	2,1 %	343	1,0
	Muut	145	0,7 %	115	0,8
	<b>K-ryhmä yhteensä</b>	<b>1448</b>	<b>* 36,2 %</b>	<b>* 6 055</b>	<b>4,2</b>
Lidl		157	9,3 %	1 551	9,9
Tokmanni		*** 162	1,7 %	*** 276	1,7
Suomen Lähikauppa Oy	Siwa	–	1,1 %	177	0,4
	Valintatalot + Euromarket	–	0,4 %	72	0,6
<b>Suomen Lähikauppa yhteensä (11.4.2016 asti)</b>		–	<b>* 1,5 %</b>	<b>* 249</b>	<b>0,4</b>
Stockmann	Tavaratalojen pt-myynti	7	1,0 %	165	23,6
Minimani		5	0,6 %	93	18,6
M-ketju		70	0,6 %	** 93	1,3
Muut		995	1,9 %	360	0,4
<b>KAIKKI MYYMÄLÄREKISTERIIN KUULUVAT YHTEENSÄ</b>		<b>* 3 879</b>	<b>100,0 %</b>	<b>* 16 738</b>	<b>* 4,3</b>
Ryhmittymä	Ketju	Myymälöiden lukumäärä	Pt-myynti meur	Keskimyynti/ myymälä, meur	
R-kioski Oy	R-kioskit	599	285	0,5	

Myyntimäärät vuoden 2016 lopussa. Kesko Oyj osti Suomen Lähikauppa Oy:n huhtikuussa 2016.  
 Lähde: \*merkityt Nielsen Myymälärekisteri  
 Muut, lähde: Päivittäistavara Oy  
 \*\* M-ketju sis. käyttötavaramyynti, lähde: PTY  
 \*\*\* Tokmannin myymälämäärät ja myynti sis. kaikki Tokmannin myymälät, lähde: PTY. Nielsen Myymälärekisteri sis. vain osan Tokmannin myymälöistä.

Kuvio 5 Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017)

Mielenkiintoista on myös huomata, että kummankin suurimman ryhmittymän parhaat myynnit tulevat ryhmittymän toiseksi suurimmasta ketjusta, S-ryhmän kohdalla S-marketista ja K-ryhmän kohdalla K-supermarketista eikä suinkaan ryhmittymien suurimmista ketjuista Prismasta ja K-Citymarketista. K-citymarketin ja K-supermarketin välillä tämä ero ei ole niin suuri (0,4%) kuin Prisman ja S-marketin välillä (6,9%). (Päivittäistavarayhdistys ry 2017)

### 2.3.2 Kesko

Kesko on suomalainen kaupan alalla toimiva pörssi-yhtiö, jonka liiketoiminta kattaa päivittäistavarakaupan, rakentamisen ja talotekniikan kaupan sekä autokaupan. Keskon kaikki toiminnot ja ketjut tekevät tiivistä yhteistyötä kauppiasryhmittäjänsä sekä muiden yhteistyökumppanien kanssa.

neiden kanssa. Keskoilla on yli 1500 ketjuliiketoimintaan kuuluvaa kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettussa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Kesko yhdessä K-kauppiaiden kanssa muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti vuonna 2015 oli noin 11 miljardia euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää tällä hetkellä noin 50 000 henkilöä ja se on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin työllistäjä vähittäiskaupan alalla. (Kesko 2016.)

Keskon strategiana on kannattava kasvu niin päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kuin autokaupassakin. Päivittäistavarakaupassa Keskon strateginen tavoite on kasvaa Suomen päivittäistavarakaupassa. Yksi keskeisimmistä osa-alueista on K-ryhmän lähikauppaverkoston uudistaminen ja kasvattaminen missä iso rooli on huhtikuussa 2016 toteutuneella Suomen Lähikaupan ostolla josta kerron lisää seuraavassa luvussa 2.3.3. (Kesko 2016.)

Keskon päivittäistavarakaupan ja K-ruokakauppiaiden yhteistyö pohjautuu ketjuliiketoimintaan, joka mahdollistaa liiketoiminnan tehokkuuden ohella asiakaslähtöisyyden ja kilpailukykyyn toteutumisen. Keskitetty toiminta mahdollistaa tehokkaan kilpailukykyyn. Keskon tavoitteena on Suomen laadukkaimmat ruokakaupat, joista vetovastuussa on noin 900 K-ruokakauppiasta. Kauppiat voivat räätälöidä kaupoistaan oman näköisensä ja juuri omaa asiakaskuntaansa parhaiten palvelevia myymälöitä. Heidän vastuullaan on oman kauppansa valikoimat, asiakaspalvelu, henkilökunnan osaaminen, tuotteiden laatu sekä liiketoiminnan tuloksellisuus. (Kesko 2016.)

Kesko ja K-kaupat pyrkivät toimimaan jatkossa entistä paremmin yhtenäisenä K-ryhmänä, jolloin ne pystyvät tarjoamaan yhä parempia palveluja asiakkailleen, jotka ovat kaiken tekemisen keskiössä. Samalla mahdollistetaan myös mahdollisimman tehokas toiminta kaupan alalla. Keskon strategisena tavoitteena onkin vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta niin kaupoissa kuin digitaalisissakin palveluissa. Keskeisimpinä asioina nousee esiin ketjukonseptien uudistaminen, kaupan alan parhaiden digitaalisten palveluiden kehittäminen sekä oman kanta-asiakasohjelman uudistaminen. (Kesko 2016.)

K-Citymarket on uuden ajan hypermarket, joka tunnetaan laajasta elintarvike- ja käyttötavaravalikoimastaan, hyvistä tarjouksista ja erinomaisesta ruokaosaamisesta. Suomessa on 81 K-Citymarketia, jotka kaikki uudistetaan vuoden 2018 loppuun mennessä. Tavoitteena on saada jokaisesta K-Citymarketista oman asiakaskuntansa näköiset niin valikoiman kuin palvelunkin puolesta. (Kesko 2017.)

### 2.3.3 Keskon ja Suomen Lähikaupan yrityskauppa

11.4.2016 toteutui kauan odotettu yrityskauppa kun Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) ilmoitti hyväksyvänsä yrityskaupan, jossa Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakesko Oy osti Suomen Lähikaupan. Yrityskaupan ehtona oli kuitenkin se, että Keskon oli yritettävä myydä 60 Suomen Lähikaupan myymälää kilpailijoille. Siwoja ja Valintataloja oli yhteensä yli 600. Tarkoituksena oli pyrkiä estämään kaupan liikaa keskittymistä tietyillä alueilla. (Helsingin Sanomat 2016.)

Keskon ja Suomen Lähikaupan yrityskaupan myötä Suomen päivittäistavarakauppa keskittyy entisestään 60:n myymälän myymisestä huolimatta. K-Ryhmän ja Suomen Lähikaupan yhteenlaskettu markkinaosuus on tällä hetkellä 39,1 % S-ryhmän markkinaosuuden ollessa 45,9 %. KKV perusteli lupaa yrityskaupalle sillä, että Suomen Lähikaupan taloudellinen tilanne oli jo pitkään ollut huono sen tehdessä jo vuosia tappiota. Samalla sen osuus päivittäistavarakaupan markkinoista oli kutistunut lähes puoleen vuodesta 2007. Suomen Lähikaupan katoaminen markkinoilta olisi joka tapauksessa ollut edessä. (Helsingin Sanomat 2016.)

Siwat ja Valintatalot ovat jo muuttuneet K-marketeiksi ja samalla uudistettiin jo olemassa olevat K-marketit uuden ilmeen mukaisiksi. Yrityskaupalla oli myös työllistävä vaikutus sillä uudet K-marketit tarvitsivat uudet kauppiaat. Uudistuvista K-marketeista syntyi yrityskaupan myötä Suomen kattavin ja palvelevin lähikauppaverkosto. Nämä lähikaupat tulevat myös tarjoamaan tuoreen ja laajan valikoiman, kattavat palvelut sekä kilpailukykyisen hintatason. Tämän yrityskaupan myötä Kesko onnistunee kasvattamaan strategiansa mukaisesti asiakkaidensa arvostamia lähikauppapalveluitaan merkittävästi. (Kesko 2016.)

### 2.4 Kaupan aukioloajat

Santasalo ja Koskela (2015, 26) kirjoittavat liikeaikalasta, joka vielä vuoden 2015 loppuun asti rajoitti vähittäiskaupan aukioloaikoja. Lain mukaan vähittäiskaupat saivat olla auki maanantaista perjantaihin klo 7-21 ja lauantaisin klo 7-18. Sunnuntaisin kaupat saivat olla auki klo 12-18 ja joulusesongin aikaan eli isänpäivän ja jouluaaton välisenä aikana klo 12-21. Juhlapäivinä ja aattoina liikelaissa oli erilaisia rajoituksia, esimerkiksi kirkollisena juhlapäivänä, vapunpäivänä, äitienpäivänä, isänpäivänä ja itsenäisyyspäivänä liiketoimintaa ei saanut harjoittaa. Laki rajasi kuitenkin ulkopuolelleen alle 400 neliömetrin kokoiset päivittäistavaramyymälät joita rajoitukset koskivat vain juhlapäivinä. Tällöin ne saivat olla auki viimeisenä peräkkäin sattuvista kirkollisista juhlapäivistä enintään neljän tunnin ajan klo 8-18 välillä.

Liikeaikalalla oli vaikutuksia erityisesti päivittäiskaupan rakenteeseen. Myös pieniin myymälöihin panostettiin sillä ne saivat olla auki hieman väljemmin. Lisäksi liikenneasemamyymälät kehittyivät sillä liikeaikalaki ei koskenut niitä (Santasalo & Koskela 2015, 26).

Kauppojen aukioloajat ovat vapautuneet myös muualla kuin Suomessa. Saksassa on tehty vuonna 2015 tutkimus siitä, miten vähittäiskaupan vapautuneet aukioloajat ovat siellä vaikuttaneet työllistymiseen (Paul 2015). Aukioloajat vapautuivat Saksassa vuosien 2006 ja 2007 aikana, kun 14 osavaltiota 16:sta hyväksyi vähittäiskaupan aukioloaikojen vapauttamisen.

Tehdyn tutkimuksen mukaan kauppojen vapautuneet aukioloajat eivät ole olleet ainoastaan hyvä asia työntekijöiden näkökulmasta. Siinä missä vähittäiskaupan työntekijöiden määrä kasvoi 11 prosentilla vuosina 2005-2012, osa-aikaisten työntekijöiden osuus kasvoi samaan aikaan 53 prosentista 57 prosenttiin. Aukioloaikojen vapautuminen kuitenkin myös madalsi kynnystä saada töitä vähittäiskaupan alalta. (Paul 2015.) Mielestäni on hieman ristiriitaista, että työntekijöitä palkataan lisää entistä pienemmillä työtunneilla, mutta arvioisin sen olevan melko yleistä tällä hetkellä kaupan alalla. Työntekijöitä tarvitaan entistä enemmän nyt kun kaupat saavat päättää itse omista aukioloajoistaan.

#### 2.4.1 Mikä muuttui 1.1.2016?

Kaupan aukioloajat vapautuivat 1.1.2016. Tasavallan presidentti Sauli Niinistö vahvisti 30.12.2015 lain, joka kumoaa aiemman vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista säädetyn lain. Vuoden 2016 alusta lähtien myymälät ovat voineet olla vapaasti auki riippumatta viikonpäivästä, myymälän koosta tai sijainnista. Kauppakeskuksessa toimiva pienyrittäjä saa kuitenkin pitää liikkeensä kiinni yhtenä päivänä viikossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Lakimuutoksen jälkeen yrittäjä voi päättää vapaammin, milloin pitää liikkeensä auki ja milloin kiinni. Uudistuksella pyritään yrittäjyyttä ja elinkeinoelämää edistävään, joustavampaan toimintatapaan. Uudistuksella pyritään myös parantamaan perinteisen kaupan kilpailukykyä verrattuna verkkokauppaan. Uudistuksen arvellaan myös tuovan lisätyötunteja kaupan alan työntekijöille ja mahdollisesti myös uusia työpaikkoja. Samalla tietenkin paranee myös kuluttajien mahdollisuudet asioida kaupassa juuri silloin kun se heille parhaiten sopii. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Mielestäni lakimuutos palvelee nimenomaan asiakkaita, koska kaupassa asioimisesta tulee koko ajan joustavampaa. Yrittäjälle saattaa tulla paineita pitää kaupan ovet yhä pidempään auki, koska kilpailijatkin tekevät niin.



### 3 Asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen

Tänä päivänä on yhä yleisempää suunnitella palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa ja ottaa asiakas kunnolla huomioon suunnitellessa hänelle palveluita tai tuotteita. Helanderin ym. (2013, 11) mukaan etenkin juuri palveluliiketoimintaa kehitettäessä tulisi asiakas ottaa ajattelun ja koko toiminnan lähtökohdaksi.

Asiakkaan tarpeiden tulisi olla kaiken perusta ja asiakasta sekä hänen tarpeitaan tulisi ymmärtää kunnolla. Myös Lincoln ja Thomassen (2009, 42) painottavat, että on tärkeää päästä lähelle asiakasta ja yksi hyvä keino tähän on alkaa kuunnella heitä ja aloittaa yhteistyön tekeminen heidän kanssaan. Myös Moritz (2005, 27) korostaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja kirjoittaa samalla, että asiakkaat koetaan usein monimutkaisiksi heidän yksilöllisten toiveidensa ja tarpeidensa takia. On haastavaa selvittää, mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja tarvitsevat.

Vargon ja Luschin (2006, 283) mukaan sillä, että palveluista on tullut vaihdannan ja markkinoinnin perusta, on tärkeitä seurauksia. Markkinoinnin merkitys korostuu ja se tuleeikin tehdä nyt aivan uudella tavalla, tuottamalla palveluita niin työntekijöille, osakkeenomistajille kuin tietysti myös asiakkaille. Palvelukeskeisessä liiketoiminnassa korostuvat muun muassa pitkät asiakassuhteet ja eettiset lähestymistavat jotka erottavat palvelukeskeisen liiketoiminnan tuotekeskeisestä liiketoiminnasta.

#### 3.1 Asiakaskeskeisyys osana yrityskulttuuria

Kautto ym. (2008, 29) kirjoittavat, että tämän päivän vähittäiskauppayrityksessä koko sen liiketoiminta pohjautuu asiakaskeskeisyyteen. Kaikki yrityksen toiminta tähtää sekä korkeaan asiakastyytyväisyyteen että pitkäkestoisen asiakassuhteen saavuttamiseen ja edelleen ylläpitämiseen. Asiakastyytyväisyydellä ja myynnillä ja sitä kautta tuloksella on selvä yhteys. Jokainen vähittäiskaupan yritys tarvitsee tyytyväisiä asiakkaita luodakseen pohjan sen taloudelliselle menestykselle ja tuloksille.

Seuraavat kuviot 6 ja 7 nivovat hyvin yhteen kaksi eri organisaatiomallia. Kuviossa 6 on kuvattu perinteinen organisaatiomalli, jossa asiakas ei kohtaa läheskään koko organisaatiota. Häntä lähellä tässä mallissa on vain myynti, asiakaspalvelu, markkinointi ja talous. Esimerkiksi yrityksen tuotekehityksestä tai tuotannosta hänellä ei ole välttämättä mitään mielikuvaa.



Kuvio 6 Esimerkki perinteisestä organisaatiomallista, jossa osa toiminnoista on asiakasrajapinnassa ja osa taustalla (Löytänä & Kortesus 2011, 25, mukaillen)



Kuvio 7 Esimerkki yrityksen toimintojen organisoitumisesta, kun asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 26, mukaillen)

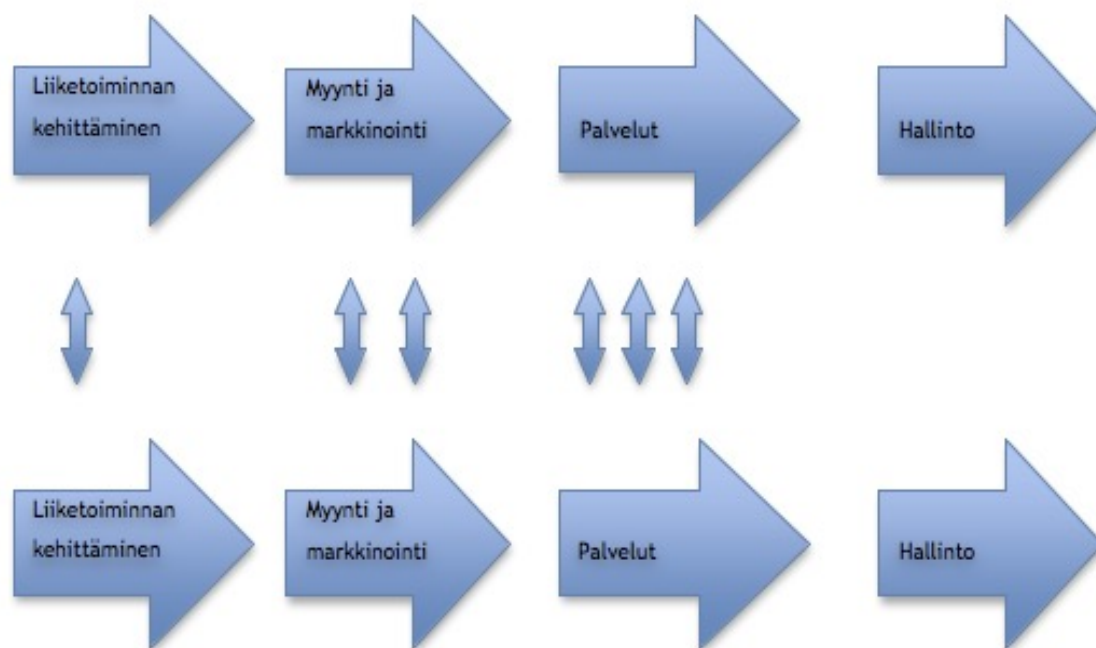
Kuviossa 7 näkyy hyvin se, miten koko yrityksen toiminta nivoutuu asiakkaan ympärille aina johtoa ja talouspuolta myöden. Asiakaspalvelu ja myynti kulkevat käsi kädessä yrityksen tuotanto- ja lakiasioden kanssa. Kun organisaatio toimii näin, toimii se läpinäkyvästi ja asiakkaan on helppo uskoa, ettei yrityksellä ole mitään salattavaa. Asiakas tuntee olevansa osa yrityksen jokaista osa-aluetta. Tuulaniemi (2013, 71) korostaa, että kaikkien palveluiden keskiössä on ihminen ja, että mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä mukana ja sitä käytämässä.

### 3.2 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa

Arantola ja Simonen (2009, 2) kirjoittavat, että tämän päivän yritykset kohdistavat katseensa asiakkaaseen eivätkä ainoastaan tuotteeseen, tavarahan tai palveluun. He korostavat sitä, että muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuulaniemen (2013, 71) mukaan asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että yritysten on ensisijaisen tärkeää ymmärtää, miten ja missä heidän asiakkaansa elävät ja toimivat, mitkä ovat heidän motiivinsa ja arvonsa ja mitä odotuksia ja tarpeita heillä on palvelun suhteen.

Arantola ja Simonen (2009, 25) puolestaan korostavat, että asiakasymmärrystä syntyy, kun asiakkaista on ensin kerätty ”raakatietoa” josta sitten poimitaan ne tiedot, jotka tarvitaan tarkempaan tarkasteluun. Tätä tärkeää tietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakas- ja markkinatutkimusten, asiakaspalautteiden tai asiakkaiden osallistamisen avulla. Omassa kehittämissyöissäni käytän hyväkseni mm. teemahaastatteluja ja havainnointia.

Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan palvelun arvoa on aiemmin mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa. Tätä kutsutaan hinta-laatu-suhteeksi. Tämä ajattelutapa tullaan haastamaan pohdittaessa asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä. He myös painottavat, että asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. He myös korostavat, että palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy näiden prosessien kohdatessa. Kuvio 8 selventää sitä, miten asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat. Ylemmät nuolet kuvaavat asiakkaan prosessia ja alemmat nuolet palveluyrityksen prosessia.



Kuvio 8 Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola ja Simonen 2009, 3 mu-  
kaillen)

Kuviossa 8 on kuvattu palveluyrityksen ja asiakkaan prosessien vuorovaikutus. Kuviosta voi-  
daankin päätellä, että asiakkaan ja palveluyrityksen polut kohtaavat koko matkan ajan alkaen  
liiketoiminnan kehittämisestä myynnin ja markkinoinnin kautta itse palveluihin.

Palveluliiketoiminnan kehittämistä tulee lähestyä asiakasymmärryksen kautta. Asiakasymmär-  
ryksen ja innovaatioiden johtaminen nivoutuvat yhteen palveluliiketoiminnan kehittämisen  
kanssa kuten kuviosta 9 näkyy. (Arantola ja Simonen 2009, 5.)



Kuvio 9 Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 5 mukaillen)

Nämä kuviossa 9 esiintyvät osa-alueet voivat hyvin toimia toistensa tukena palveluliiketoimintaa kehitettäessä. Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan asiakasymmärryksellä on suuri rooli kun palveluiden kehittämistä lähestytään tästä näkökulmasta. Olen heidän kanssaan samaa mieltä siitä, että asiakasta tulee ensin ymmärtää kunnolla, jotta palveluita voitaisiin kehittää juuri asiakkaita varten.

### 3.2.1 Asiakkuusosaaminen

Mattinen (2006) painottaa, että asiakasosaaminen ja asiakkuusosaaminen ovat kaksi eri asiaa. Asiakasosaaminen on sitä, miten hyvin asiakas tunnetaan kun taas asiakkuusosaaminen on sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen edellyttää tietämisen lisäksi herkkävaistoista kanssakäymistä.

Mattinen (2006) kirjoittaa asiakkuusosaamisen kuudesta osatekijästä: asiakastuntemuksesta, sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä, johtajuudesta, tuloshakuisuudesta ja soveltamisesta. Asiakastuntemus on ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja organisaatiosta. Sisäinen tuntemus

kuvaa oman yrityksen toimintatapoja. Tyyllillä tarkoitetaan otetta asioihin, tapaa hoitaa asioita, uskoa itseän ja yhteistyökykyä. Johtajuudella tarkoitetaan kykyä johtaa omaa tiimiä ja asiakasta sekä edistää määrätietoisesti asiakkuustavoitteita. Tuloshakuisuus on yhtä kuin tahito ja kyky kannattavaan tilaushankintaan. Soveltaminen tarkoittaa tässä yhteydessä luovuutta ja oivalluskykyä, joilla hyödynnetään edellisiä osaamisia.

Tämän kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että uutta palvelukonseptia luodessa tai vanhaa kehitettäessä on äärimmäisen tärkeää ottaa asiakkaiden mielipiteet huomioon ja jos mahdollista, osallistaa asiakkaat mukaan suunnitteluun.

### 3.2.2 Asiakkuuksien hallinta

Yksi tärkeimmistä kaupan toiminnan suunnitteluun liittyvistä asioista on asiakkuuksien hallinta (Havumäki & Jaranka 2006, 110). Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan sitä, miten asiakkaat saadaan keskittämään ostoksensa tiettyyn myymälään ja pysymään tälle uskollisina. Markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon asiakkaan ostokäyttäytyminen, uskollisuus sekä hänen tarpeet ja toiveet. Kesko onkin jo ottanut askeleen eteenpäin tässä asiassa, sillä esimerkiksi omaan sähköpostiini tulee aika ajoin heiltä markkinointiviesti, jossa esitellään juuri minulle räätälöityjä tuotteita tarjoushintaan. Minulla on vahva usko siihen, että tämänkaltaisen asiakkaan ostokäyttäytymiseen peilaava markkinointi tulee vain yleistymään. Uskon myös, että nykyään teknologiaosaamisen ollessa niin korkeaa, tällainen kohdennettu markkinointi yleistyvät kovaa vauhtia.

Kanta-asiakaskortit ovat hyvä keino monelle ketjuyritykselle kerätä tietoa asiakkaistaan. Kanta-asiakaskortit tallentavat asiakkaan ostohistorian ja mieltymykset ja näiden tietojen avulla ketjuyritykset osaavat yhä paremmin kohdentaa mainontaansa ja markkinointiaan juuri oikeille kohderyhmille. Usein asiakkaat eivät olekaan tietoisia siitä, miten paljon tietoa heistä ketjuyritys todellisuudessa saakaan. Asiakkaat ovat kuitenkin valmiita luovuttamaan tietonsa sillä myös he luonnollisesti hyötyvät kanta-asiakkuuksista tarjousten ja alennusten muodossa.

Havumäen ja Jarankan (2006, 110) mukaan asiakkuuksien hallinnan suunnittelua voidaan kuvata kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä ryhmitellään asiakkaat ostokäyttäytymisen mukaan esimerkiksi potentiaalisiiin, satunnaisiiin ja kanta-asiakkaisiin. Toiseksi laaditaan erikseen kullekin asiakasryhmälle tavoitteet ja strategiat. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan asiakassuhdemarkkinoinnin toimet eri ryhmille. Mietitään, miten ja minkälaista tietoa asiakkaista kerätään ja miten saatua tietoa hyödynnetään. Lisäksi on tärkeää pohtia, miten luotuja asiakassuhteita ylläpidetään. Mitä etuja asiakkaille tarjotaan? Miten palkitaan uskollisia asiakkaita? Miten saataisiin asiakas paremmin mukaan esimerkiksi palveluiden suunnitteluun?

### 3.3 Tuotokeskeisyydestä asiakaskeisyyteen

Palvelun merkitys korostuu nyky-yhteiskunnassa entistä enemmän. Alakosken (2014, 36) mukaan suhtautuminen asiakkaan rooliin muuttuu samalla kun palvelumarkkinointi muuttuu. Siinä missä 1970-luvulla asiakas oli vain passiivinen osallistuja, on hän nykypäivänä aktiivisesti mukana palveluiden suunnittelussa. Alakosken (2014, 36) mukaan jo 1990-luvulla alkoi asiakkaiden sitouttaminen mukaan yhteiseen suunnitteluun ja tekemiseen. 2000-luvulla asiakas koetaan jo voimavaraksi.

Lusch ym. (2007) väittävät, että on jopa ongelma, ettei palvelun konseptia eli sitä mitä kaikkea palvelu itse asiassa pitääkään sisällään, ymmärretä hyvin kilpailutilanteessa. Heidän tavoitteenaan onkin edistää tätä ymmärrystä asiakaskeisyydestä näkökulmasta ja kilpailemalla palveluiden avulla. He korostavat, että palveluilla kilpaileminen tarkoittaa muutakin kuin arvon lisäämistä tuotteisiin. Lisäksi Lusch ym. korostavat, että asiakaskeisinen liiketoiminta perustuu hyvin pitkälti yksilöiden ja palveluyritysten yhteisymmärrykseen.

Siinä missä ennen kiinnitettiin lähes kaikki huomio tuotteeseen ja sen kehittelyyn asiakkaan ollessa vain tuotteen ostaja, nykyään kiinnitetään entistä enemmän huomiota siihen, miten asiakasta voitaisiin hyödyntää tuotteen kehittäessä mahdollisimman kattavasti. Yritykset ovat ymmärtäneet asiakkaan arvon ja haluavat tuottaa asiakkaille entistä räätälöidympiä tuotteita ja palveluita. Alakoski (2014, 51) kirjoittaa, että aktiivisimmat asiakkaat ovat ne, jotka muokkaavat osallistumisellaan yrityksen palveluita entistä asiakaskeisimmiksi.

### 3.4 Asiakaskokemus

Nykyään on mahdollista ja jopa yleistä tehdä ostoksia kohtaamatta kasvokkain yhtään ainuttakaan henkilöä yrityksestä. Tämän mahdollistaa jatkuvasti kasvava digitaalisten palveluiden lisääntyminen. Ahvenainen ym. (2017, 9) korostavat uniikin ja mieleen jäävän asiakaspalvelun olevan tänä päivänä ainoa keino pärjätä ja erottua jatkuvasti kiristyneessä kilpailussa. Samalla he pohtivat, miten jatkossa erottautua kun kilpailijoina on Amazonin kaltaisia verkossa toimivia suuryrityksiä? Tämä onkin hyvä ja ajankohtainen kysymys. Vaikka opinnäytetyöni rajautuukin fyysisesti kaupassa käymiseen on tätäkin asiaa hyvä pohtia. Lisääntyykö kenties myös ruokaostosten tekeminen internetin kautta?

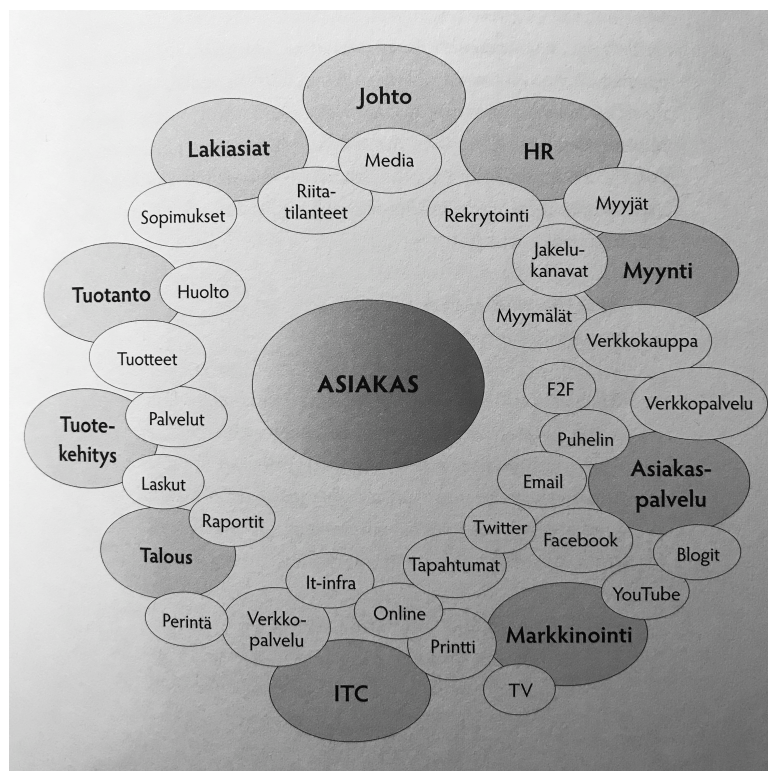
Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 11). Löytänen ja Korteson mukaan asiakaskokemus ei ole järjellinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat alitajuisesti tehtyjen tulkintojen lisäksi myös tunteet. Juuri tämän takia ei ole mahdollista yrittää vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas lopulta muodostaa. Yritykset voivat ainoastaan

pyrkiä luomaan tietynlaisia kokemuksia. Tuulaniemi (2013, 74) puolestaan korostaa, että asiakkaan kokema palvelu on kaikista keskeisintä kun puhutaan palveluista. Yritykset voivat suunnitella erinomaisia asiakaskokemuksia vain silloin, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat sen mitä yritykset heille tarjoavat. Rissasen (2005, 17) mukaan se, onko palvelu ollut hyvää vai huonoa, määrittää lopulta asiakkaan kokemuksen ja palvelun tuottaja kokee usein palvelun onnistumisen eri tavalla kuin asiakas.

Mielestäni asiakaskokemus on hyvin mielenkiintoinen termi. Se pitää sisällään niin paljon aina asiakkaan aikaisemmista kokemuksista yrityksen asiakkaalle tekemiin lupauksiin. On hyvin tärkeää, että yritys tiedostaa kaiken tämän ja keskittyy myös siihen, miten asiakkaan asiakaskokemuksesta voisi tehdä vieläkin paremman.

### 3.4.1 Asiakaskokemuksen kosketuspisteet

Löytänän ja Kortesuon (2011, 74) mukaan asiakaskokemuksen kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita ja paikkoja, joissa asiakkaat kohtaavat yritykset. Nämä tilanteet voivat olla esimerkiksi puhelinkeskusteluja, liiketapaamisia tai vaikka vain mainoksen näkemistä tai yrityksen internet-sivuilla käymistä. Kuvio 10 on hyvä ja kattava esimerkki siitä, mitä kaikkea asiakaskokemuksen kosketuspisteet voivat käsittää.



Kuvio 10 Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesuo 2011, 75)



Kuten kuviosta 10 käy ilmi, kuuluu asiakaskokemukseen paljon ei osatekijöitä. Vaikka asiakas ei ikinä olisikaan varsinaisesti tekemisissä yrityksen talous- tai tuotekehitysosaston kanssa, kuuluvat ne silti siihen kokonaisuuteen mikä toteuttaa asiakaskokemuksen. Esimerkiksi kaupassa asiakas saattaa antaa jonkin uuden kehitysehdotuksen ja tuotekehitysosasto alkaa miettiä, onko se mahdollista toteuttaa.

#### 3.4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Löytänä & Kortesus (2011, 43) kirjoittavat asiakaskokemuksen muodostumisen neljästä näkökulmasta. Näitä ovat asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättäminen ja elämysten luominen, mieleen jääminen ja taito saada asiakas haluamaan lisää. Asiakkaan minäkuvan tukemisella tarkoitetaan käytännössä sitä, ettei asiakas missään tilanteessa menetä kasvojaan. Tuskin kukaan asiakas palaa sellaiseen paikkaan, jossa häntä on loukattu tai nöyryytetty. Asiakkaan omakuvaa tulee vahvistaa parhaalla mahdollisella tavalla jolloin hän myös suurella todennäköisyydellä palaa palvelun pariin.

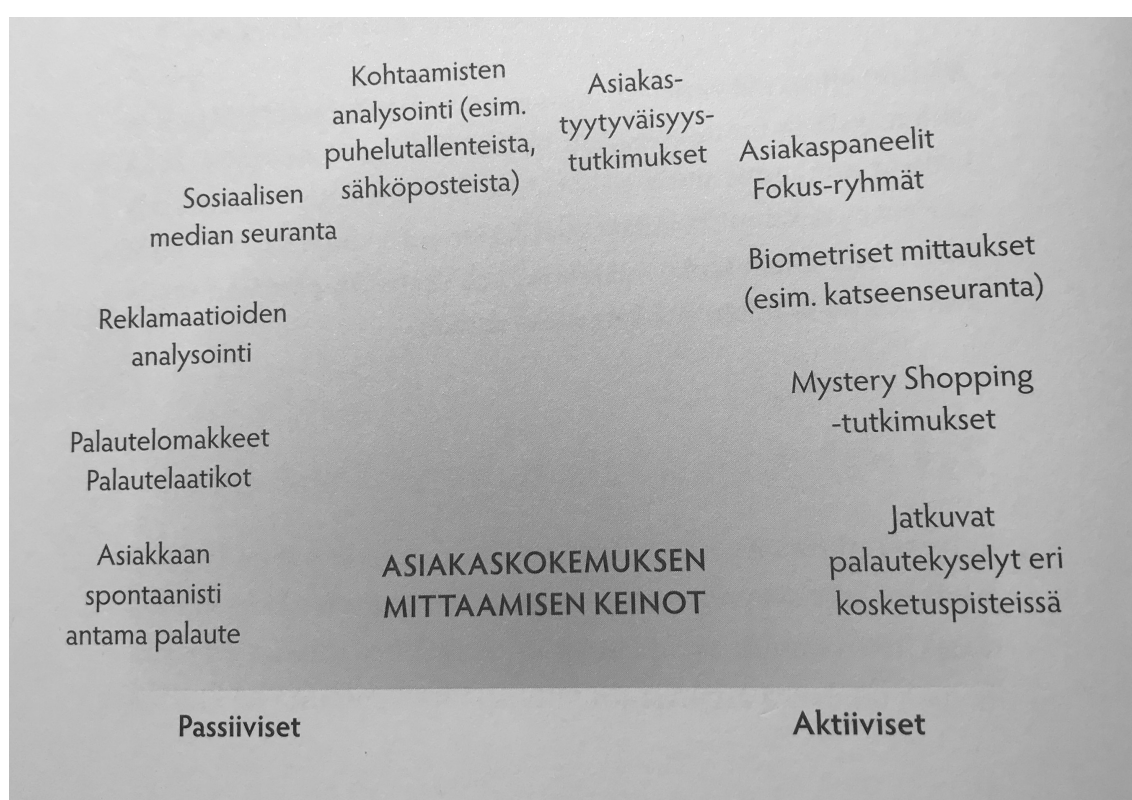
Mikään tuskin on asiakkaan mielestä hienompaa kuin se, että hänet yllätetään jollain positiivisella tavalla palvelua käyttäessä tai tuotetta ostaessa. Elämysten kautta yllättyminen antaa asiakkaalle onnen tai ilon tunteen jonka hän muistaa vielä pitkään. Tämän asian kanssa saa olla tarkkana, ettei elämys muutu ”elämykseksi” - ilmaisuksi jolla asiakas kuvaakin pieleen mennyttä kohtaamista yrityksen kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä voisi olla ompelija joka paikkaa farkut mutta paikkaa ne niin hyvin, että paikat peittävät muodikkaat reiät farkuissa.

Jokainen palvelun tarjoaja tai tuotteen myyjä haluaa varmasti jäädä positiivisesti asiakkaan mieleen. Kukaan ei muista keskinkertaista tai tavallista kun puhutaan hyvästä palvelusta vaan aina muistetaan ne huonot ja erityisen hyvät kokemukset. Sen lisäksi, että yritys haluaa jäädä positiivisesti asiakkaan mieleen, haluaa moni yritys myös saada asiakkaan haluamaan lisää.

Löytänä ja Kortesus (2011, 49) kertovat, että aivomme on rakennettu niin, että ihastumme helposti mielihyvän tunteeseen. Kun maistamme jotain uutta ja herkullista ruokaa, haluamme syödä sitä uudelleen. Sama pätee palveluihin ja tuotteisiin: kun olemme erityisen tyytyväisiä johonkin tiettyyn, haluamme sitä lisää. Esimerkkinä tästä voisi toimia Applen tuotteet joihin valtava määrä ihmisiä ympäri maailman on todella tyytyväisiä. Heistä erittäin suurella todennäköisyydellä iso osa haluaa lisää uudempia ja hienompia Applen tuotteita jo ennen kuin laitteiden päivittäminen uusiin olisi edes ajankohtaista.

### 3.4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Löytänen ja Kortesuon (2011, 187) mukaan asiakaskokemusta voidaan mitata kahdella tavalla: mittaamalla pelkästään asiakkaiden kokemuksia tai mittaamalla asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusta. Kaikista tärkeintä asiakaskokemusta mitattaessa on keskittyä todenperäisiin asioihin jotka auttavat tekemään päätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Asiakkaiden kokemusten tutkimisessa ja niiden mittaamisessa on paljon eri keinoja. Kuviossa 11 on esimerkkejä keinoista joita voidaan asiakaskokemuksen mittaamisessa käyttää. Ne on jaettu aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, voidaanko tieto saada asiakkaalta itse kysymällä vai onko se asiakas joka tekee aloitteen palautteen antamiseen.



Kuvio 11 Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä ja Kortesuon 2011, 188)

Kuviossa 11 on kuvattu eri keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Nykyään on yleistynyt paljon asiakaskokemusten jakaminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on siinä mielessä hyvin armoton, että siellä yrityksiä ja niiden asiakaskokemuksia voi arvostella rankallakin kädellä sillä sen voi tehdä myös nimettömänä. Sana leviää sosiaalisessa mediassa todella kovaa vauhtia ja tämä on yrityksille sekä hyvä että huono asia. Tyytyväisten asiakkaiden kehu tuovat mahdollisesti paljonkin uusia asiakkaita kun taas huonot kokemukset saattavat viedä niitä pois.

### 3.5 Asiakkaan arvon muodostuminen

Kauton ym. (2008, 29) mukaan asiakkaan tyytyväisyys on riippuvainen siitä arvosta, jonka asiakas kokee saadessaan kun hän asioi kaupassa ja käyttää kaupan palveluita. ”Asiakasläheisyyden käytännön toteuttamisen työkaluksi sopii lähestymistapa, jossa keskitytään arvon luomiseen yhdessä” (Helander ym. 2013, 31). Tämä asiakkaan kokema arvo on kaiken toiminnan keskiössä ja kaupalle tärkein prioriteetti. Myös Arantolan ja Simosen (2009, 3-4) mukaan arvoa asiakkaalle muodostuu, kun yritys ja asiakas työskentelevät yhdessä (value co-creation). He korostavat, että palveluyritykselle tämä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja tämän lisäksi arvioi syntynyttä arvoa. Asiakas on siis tämän logiikan mukaan mukana aina kun arvoa syntyy.

Asiakkaan arvoa voidaan kasvattaa tarjoamalla entistä sopivampia ja juuri asiakkaalle räätälöityjä palveluja tai tuotteita entistä paremmin. Kaikista tärkeintä on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin ja jopa pystyä ennakoimaan niitä. Kaupan tulee myös pystyä kehittämään sellaisia tuote- ja palveluratkaisuja jotka kasvattavat asiakkaan arvoa. Tämä vaatii kaupalta ja sen partnereilta mittavaa osaamista markkinoinnin parissa ja innovatiivista ajattelua.

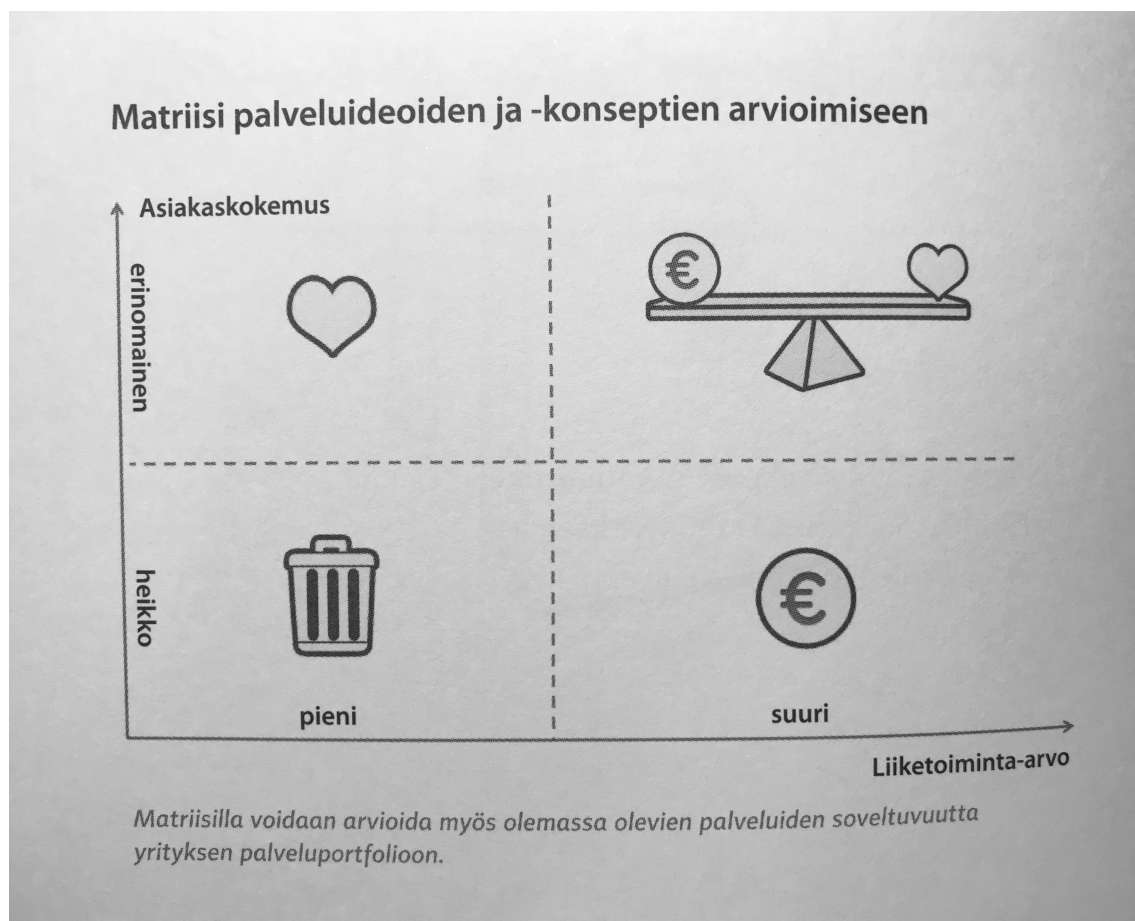
Kautto ym. (2008, 32) kirjoittavat, että arvontuotannossa keskiössä ovat kaikki vuorovaikutustilanteet niin kaupassa kuin asiakkaan lähiympäristössä tai kotona missä hän käyttää ostamiinsa tuotteita tai niihin kytkettyjä palveluita. Myymälän kaikki toiminta ennen ja jälkeen kaupassa asioimisen on asiakkaan silmissä markkinointia. Asiakkaan kokema arvo ei siis ole johdannainen mistään yksittäisestä tapahtumasta tai toimesta vaan siitä kokonaisuudesta minkä asiakas muodostaa kaupassa asioidessaan ja tuotteita tai palveluita käyttäessään.

On oleellista ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä ja hänen odotuksiaan ja tarpeitaan jotta asiakkaan kokemaa arvon muodostumista voidaan ymmärtää. Kaupan perusliiketoiminnalla ja sen laadulla on merkittävä osuus asiakkaan kokeman arvon tuottamiseen. Helander ym. (2013, 31) korostavat, että tyytyväinen asiakas ei aina välttämättä ole sama asia kuin kannattava ja yritykselle voittoa tuova asiakas. Heidän mukaan asiakastyytyväisyyskyselyistä voi paljastua hyvinkin tyytyväisiä asiakkaita mutta heidän tyytyväisyys saattaa perustua esimerkiksi edullisiin hintoihin tai ilmaisiin palveluihin jolloin asiakkaat eivät ole yritykselle niin arvokkaita ja tällä tavalla yritykset ajautuvat pahimmassa tapauksessa pois markkinoilta kovien kustannuspaineiden takia.

### 3.5.1 Asiakasarvo

Tuulaniemi (2013, 105) korostaa, että palvelumuotoilussa on tärkeää yhdistää sekä asiakas- että liiketoimintanäkökulmat. Asiakasarvon voidaan sanoa olevan yhdistelmä käyttäjäkokemuksesta ja liiketoiminnan tarpeista. Kaikista tärkeintä olisi pystyä tasapainottelemaan näiden kahden välillä. Tuulaniemen (2013, 105) mukaan asiakasarvo pitää sisällään sen kuinka paljon asiakas on tuotteesta tai palvelusta valmis maksamaan, sen kuinka usein hän on siitä valmis maksamaan ja vielä sen, että suosittelee asiakas palvelua kun sitä häneltä kysytään.

Tuulaniemi (2013, 106) kuvaa kuvion 12 nelikentän olevan oiva väline käyttäjäkokemuksen ja liiketoimintanäkökulman arvioimiseen. Pystyakseli kuvaa käyttäjäkokemusta ja vaaka-akseli liiketoiminnan arvoa. Jos tuote sijoittuu esimerkiksi oikeaan yläreunaan ovat tuotteen arvo ja asiakaskokemus tasapainossa.



Kuvio 12 Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen (Tuulaniemi 2013, 106)

### 3.6 Ostokäyttäytyminen

Kilpailun kiristyminen on saanut niin pienet kuin suuretkin yritykset ymmärtämään, miten tärkeää on tietää asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään yhä enemmän. Wright (2006, 7) korostaa, että asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on iso osa yrityksen markkinointiprosessia. Jos tätä ymmärrystä ei ole, yritysten on todella vaikeaa vastata asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Vain asiakkaan ostokäyttäytymistä ymmärtämällä yritys pystyy vaikuttamaan ja ennakoimaan asiakkaan ostosyihin. Wright painottaa myös, että asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on elintärkeää sekä yritykseltä asiakkaalle (B2C) että yritykseltä yritykselle (B2B), jotta yritys voi menestyä.

Havumäen ym. (2006, 25) mukaan kuluttajien ostokäyttäytyminen ei ole enää niin keskitettyä kuin ennen. Siinä missä ennen oli olemassa kulutuskäyttäytymiseltään yhtenäisiä ryhmiä, nykyään korostuvat asenteiltaan, ostotottumuksiltaan ja ostokyvyltään erilaiset pienemmät ryhmät. Jo pelkästään tuotevalikoiman ja merkkien nopea lisääntyminen on mahdollistanut sen, että kuluttajat voivat rakentaa omaa identiteettiään helpommin kuin ennen. Tänä päivänä korostuvat myös erilaiset arvot ja elämäntyyli joiden mukaan kuluttajat myös ostavat. Näitä ovat mm. terveellisyys, hintatietoisuus, ympäristövastuun tiedostaminen (luomutuotteiden kasvanut kysyntä) sekä trenditietoisuus.

Havumäki ym. (2006, 26) kirjoittavat myös siitä, miten kuluttajien ostokäyttäytymisessä on havaittu viime vuosina selkeä trendi: päivittäistavarakaupoissa asioidaan entistä harvemmin mutta kerralla ostetaan enemmän. Asioinnit kaupassa hoidetaan entistä useammin autolla.

Ostokäyttäytyminen on todella laaja käsite ja se pitää sisällään useita eri asioita kuten esimerkiksi persoonallisuuden, asenteen, aistit, motivaation, sosiaaliset vaikutukset ja elämäntyyliin (Wright 2006, 105.) Ostokäyttäytymistä on myös tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu paljon. Opinnäytetyössäni rajaan ostokäyttäytymisen koskemaan aisteja sillä ne liittyvät oleellisesti kaupassa asiointiin, jota juuri tässä kehittämistyössä käsittelen. Aisteista kirjoitan lisää seuraavassa kappaleessa 3.6.1.

#### 3.6.1 Aistit

Asiakas virittäytyy ostamisen tunnelmaan jo paljon ennen kuin astuu sisään kauppaan. Keskinen ym. (2013, 124) logiikan mukaan asiakkaan aistit ovat vahvasti avoinna kaupallisille impulsseille hänen astuessaan sisään kauppaan. Asiakas on valmis tekemään löytöjä ja oppimaan uutta. Ylikoski (2001, 76) puolestaan korostaa, että kuluttajan ostokäyttäytyminen on samantyyppistä riippumatta siitä, minkälaista tuotetta tai palvelua asiakas on ostamassa. Kyseenalaistan Ylikosken näkemyksen, sillä en usko siihen, että asiakas tekee samoilla perusteilla osto-

päätöksen ostaessaan esimerkiksi ruokaa tai kalliita kodinkoneita. En myöskään löytänyt Ylikoskea puoltavia aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Vaikka viikon ruokalista olisikin etukäteen mietitty, tarttuu ruokakaupassa mukaan melko suurella todennäköisyydellä jotain impulsiivista eli ns. heräteostoksia. En usko, että kodinkonekaupoille lähtiessä poiketaan paljonkaan alkuperäisestä suunnitelmasta. Jos tarvitaan uusi pesukone, ostetaan se eikä esimerkiksi uutta televisiota.

Myös Wright (2007, 105-131) kirjoittaa aistien merkityksestä ostokäyttäytymisessä. Aistit ovat isossa roolissa asiakkaan päätöksenteossa. Näkö-, kuulo-, haju-, maku- ja kosketusaisti ovat kaikki aisteja joita käytämme päivittäin kommunikoidessamme meitä ympäröivän maailman kanssa. Aistit ovat todella laaja osa-alue ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä ja käsitelinkin ne tässä kappaleessa siltä osin, miten koen niiden liittyvän asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja asiointiin ruokakaupassa.

Aistit ovat meille tärkeitä, sillä niiden avulla pystymme kommunikoimaan ympäröivän maailman kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jos yksi aisteistamme vahingoittuu (esim. näkökyky menetetään) muut aistit voivat vahvistua joissain tapauksissa. Tärkeimmät aistimme ovat näkö- ja kuuloaisti. (Wright 2007, 112.)

Kaupassa asioidessaan asiakkaan aistit ovat tärkeässä roolissa ja ne vaikuttavat osaltaan varmasti myös asiakkaan ostopäätöksiin. Jos esimerkiksi kaupan hedelmä- ja vihannesosasto ei näytä asiakkaan mielestä houkuttelevalta, ei asiakkaan tee mieli tehdä ostoksia. Jos taas osasto on rakennettu houkuttelevaksi, asiakas ”syö silmillään” ja saattaa ostaa muutakin kuin sen mitä tuli ostamaan. Myös hajuaistilla on merkitystä ostoksilla käydessä sillä esimerkiksi tuoreen leivän tai grillatun broilerin tuoksu saa veden kielelle ja houkuttaa asiakasta ostamaan.

Myös kaupat tietävät aistien tärkeyden. Haastattelin kehittämistyön kohteena olevan K-Citymarketin myymäläpäällikköä ja hän kertoi kaupassa käytössä olevista tuoksukoneista. Itse en näihin ollut kiinnittänyt mitään huomiota koska en ollut edes osannut kuvitella tuoksukoneiden olemassaoloa. Myymäläpäällikkö kertoi, että heidän kaupassaan käytetään tuoksukoneita muun muassa palvelutiskillä, makeisosastolla ja leipäosastolla. Myös pullonpalautuspisteessä on käytössä tuoksukone, jotta paha haju peittyisi. Suurin osa asiakkaista ei varmasti edes tiedä tuoksujen tulevan koneista sillä tuoksut ovat hyvin aitoja. Tuoksut yhdistettynä visuaalisesti näyttävään ja hyvännäköiseen osastoon edesauttavat varmasti asiakkaiden ostoaikkeitä.

### 3.6.2 Päivittäistavaramyymälän valintaperusteet

Havumäki ja Jaranka (2006, 84) kirjoittavat Suomalainen pt-ostaja 2004 -tutkimuksesta, jossa selvitettiin kuluttajien valintaperusteita päivittäistavaramyymälälle. Tutkimuksen mukaan vastauksissa korostuivat myymälän sijainti sekä asioinnin nopeus ja helppous. Suuremmat ostokset painottuvat viikonloppuihin ja suurempiin myymälöihin monipuolisempien valikoimien takia. Isompien ostosten takia ollaan valmiita tekemään myös pidempiä ostosmatkoja kuin arkin. Tutkimuksessa korostui myös kaupan omien merkkien valikoiman kehittyminen ja asiakkaiden innostus niiden ostamiseen. Tärkeitä perusteita myymälän valinnalle olivat myös pysyvästi edullinen hintataso sekä tuotteiden varma saatavuus.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on listattu vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa selvinneet myymälän valintaperusteet ja prosenttiosuudet millä tutkimukseen vastanneet taloudet painottivat niiden tärkeyttä päivittäistavaramyymälää valitessa.

Valintaperusteet	% talouksista valitsi
Läheisyys	54
Valikoima	37
Kanta-asiakasedut	35
Hinta-laatusuhde	34
Asioimisen helppous tai nopeus	30
Hintataso	26
Tuotteiden tuoreus	18
Aukioloajat	14
Palvelualtis henkilökunta	14
Pysäköintitilat	11
Palvelutiskit	8

Taulukko 1 Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn päivittäistavaramyymälän valintaperusteet vuonna 2004 (Havumäki & Jaranka 2006, 84)

Halusin tarkastella kuluttajien valintaperusteita päivittäistavaramyymälälle vieläkin tarkemmin ja löysin myös hieman tuoreempaa tilastoa valintaperusteista vuosilta 2005-2008. Nämä perusteet käyvät hyvin ilmi Taulukosta 2. Taulukoita 1 ja 2 vertaillen voidaan todeta, että vuosina 2004-2008 tärkeimmät myymälän valintaperusteet pysyivät täysin samoina. Neljän kärjessä ovat joka vuosi samassa järjestyksessä myymälän läheisyys, valikoima, kanta-asiakasedut sekä hinta-laatusuhde.

Palvelumuotoilun näkökulmasta tutkimustuloksia tarkastellessani huomioni kiinnittyi myös viimeisimpinä listalla oleviin asioihin kuten palveluallttiiseen henkilökuntaan sekä palvelutiski-

en merkitykseen. Siinä missä vielä vuonna 2004 palvelualttiilla henkilökunnalla oli enemmän merkitystä myymälää valittaessa kuin esimerkiksi pysäköintitiloilla, on tämä asia muuttunut vuosina 2005-2008. Pysäköintitilojen korostus saattaa kertoa siitä, että ihmiset asioivat yhä enemmän autolla isommissa hypermarketeissa jolloin pysäköintitilojen merkitys kasvaa.

Mielestäni on huolestuttavaa nähdä, miten palvelualttiin henkilökunnan merkitys on tutkimuksen mukaan koko ajan vähenemään päin. Ihmiset ovat tottuneet omatoimisemmiksi eivätkä juuri enää kaipaa apua kaupassa asioidessaan. Juuri palvelutiskit koetaan usein henkilökohtaisen palvelun mittareina. Jos asiakkaat eivät enää koe palvelutiskejä tarpeellisiksi, tulee myös henkilökohtaisen palvelun tarve vähenemään. Jaksan kuitenkin uskoa, että kalaa ja lihaa saadaan jatkossakin palvelutiskistä henkilökohtaisen palvelun kera eikä kaikkea pakata valmiiksi hyllyihin.

### **Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn pt-myyvälän valintaperusteet, % (2–3 tärkeintä)**

	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Läheisyys</b>	57	56	59	56
<b>Valikoima</b>	41	40	41	35
<b>Kanta-asiakasedut</b>	40	40	37	35
<b>Hinta-/laatusuhde</b>	39	35	36	37
<b>Hintataso</b>	33	31	29	27
<b>Asioimisen helppous/nopeus</b>	29	30	26	32
<b>Tuotteiden tuoreus</b>	15	15	15	17
<b>Aukioloajat</b>	13	12	11	13
<b>Pysäköintitilat</b>	11	10	10	10
<b>Palvelualtis henkilökunta</b>	9	9	10	11
<b>Palvelutiskit</b>	7	6	8	8

Taulukko 2 Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn pt-myyvälän valintaperusteet, % (Päivittäis-tavarakauppa ry 2009, 8)



Päivittäistavarakaupan valintaperusteita on tutkittu myös ulkomailla. Nilsson ym. (2015) ovat tutkineet Ruotsissa sitä, millä perusteella asiakkaat valitsevat ruokakaupansa ja mitä ominaisuuksia he ruokakaupassa arvostavat. Vastaajia pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen ruokakaupan eri ominaisuuksia kuten esimerkiksi tavoitettavuus omalla autolla, valikoima, palvelun laatu ja hintataso. Tutkimus paljasti hyvin mielenkiintoisia asioita kuluttajien ostokäyttäytymisestä kuten esimerkiksi sen, että saadut tulokset voitiin peilata suoraan vastaajien sosiodemografiseen statukseen. Ruokakaupan tärkeimmäksi ominaisuudeksi paljastui mielestäni ehkä hieman yllättäen kaupan tavoitettavuus autolla. Vähiten oli merkitystä lastenhoitotiloilla kaupan yhteydessä.

#### 4 Menetelmälliset ratkaisut ja palvelumuotoilun toteuttaminen

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni kehittämisprosessista ja käyttämästäni menetelmästä. Kun kehittämiskohde on selvillä, kehittämistyö määritelty ja oikea lähestymistapa valittu, on tarpeellista miettiä, mitä menetelmiä käytetään kehittämistyön tukena. Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää hyödyksi monenlaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Kuten Ojasalo ym. kirjoittavat, on menetelmien valinnassa hyvin tärkeää miettiä, minkälaista tietoa tarvitaan ja miten tietoa tullaan hyödyntämään. Useasti on viisasta käyttää samaan aikaan useampaa tiedonkeruun menetelmää sillä ne täydentävät toisiaan.

Tutkimusmenetelmät voi Ojasalon ym. (2014, 104) mukaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Kananen (2013, 26) mukaan kvalitatiivinen tutkimus toimii kaiken tutkimiseen liittyvän lähtökohtana, sillä myös kvantitatiivinen tutkimus perustuu siihen. Hirsjärvi ym. (2007, 157) korostavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohta on oikean elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kattavasti. Kananen (2013, 26) puolestaan korostaa, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä ja selittämään sen koostumusta ja tekijöitä ja sitä, miten ne nivoutuvat yhteen. Laadullisessa analyysissä on tärkeää tarkastella aineistoa kokonaisuutena.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu ilmiön tärkeys. Koska ilmiötä ei tunneta, laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään voida esittää tarkkoja kysymyksiä (Kananen 2013, 26). Toisin kuin tilastollisessa analyysissä, laadullisessa analyysissä ei tule huomioida tilastollisia todennäköisyyksiä. Laadullisessa analyysissä ei ole järkevää esimerkiksi haastatella niin montaa ihmistä, että yksilöiden väliset erot olisivat tutkimuksen kannalta merkittäviä. (Alasuutari 1999, 38.)

Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita isommalta vastaajajoukolta. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä puolestaan ovat mm. teema- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

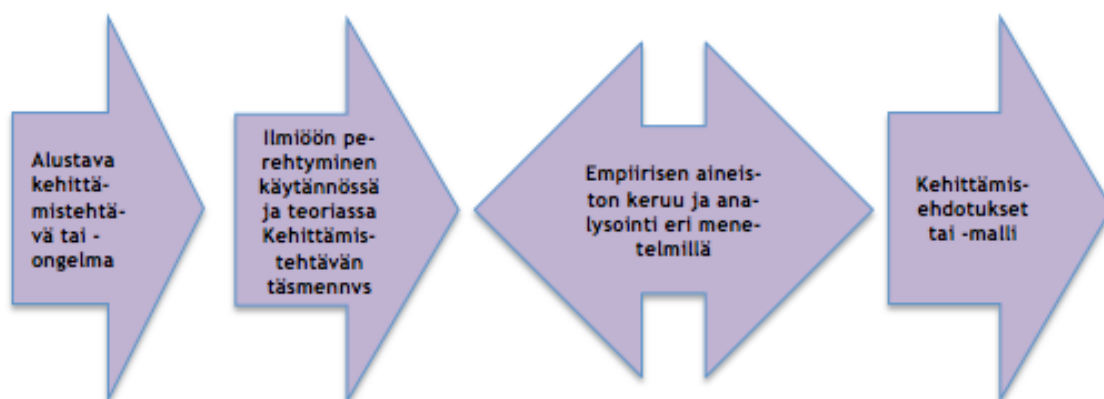
Hyödynnän kehittämistyössäni sekä teemahaastattelua sen sopivuuden takia että havainnointia täydentämään teemahaastattelun tuloksia. Kehittämistyöni mukailee etnografisen tutkimuksen linjaa, sillä Kanasen (2014, 9) mukaan etnografinen tutkimus muodostuu laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Etnografisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on esimerkiksi ryhmä, jonka tekemisiä yritetään ymmärtää. Teemahaastattelut ja havainnointi ovat käytettyimpiä keinoja aineiston keräämisessä. (Kananen 2013, 55.)

#### 4.1 Tapaustutkimus

Valitsin opinnäytetyössäni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen (case study), sillä Ojasalon ym. (2014, 52) mukaan se soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi kun tarkoituksena on saada aikaan kehittämisideoita. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys, tuote tai palvelu. Myös Kananen (2013, 54) korostaa, että tapaustutkimuksen perusajatus on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Hirsjärven ym. (2007, 130) mukaan tapaustutkimus on hyvä tutkimusstrategia myös silloin kun tavoitteena on saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta kuten tässä kehittämistyössä tavoitteena onkin. Kananen (2013, 59) puolestaan korostaa, että tapaustutkimus ei juuri eroa perinteisestä tutkimusprosessista, sillä sekä tapaustutkimuksessa että laadullisessa tutkimuksessa on samat vaiheet.

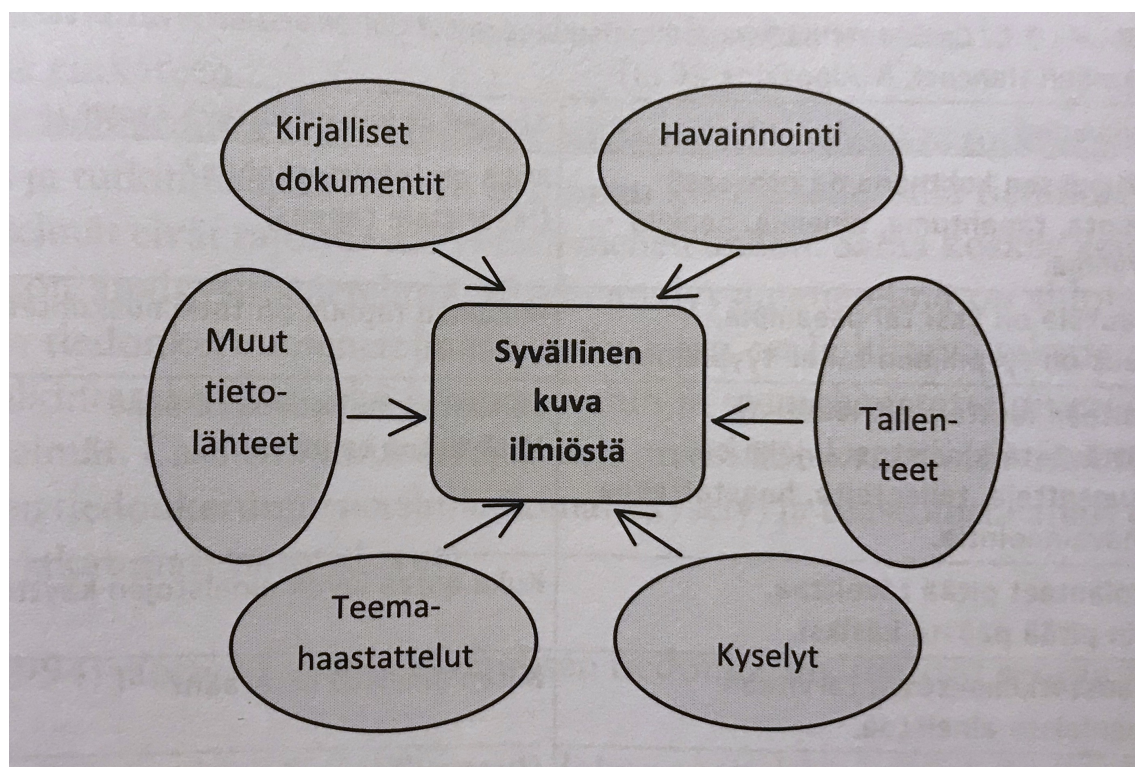
Tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti omaan opinnäytetyöhöni sillä sen avulla pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2014, 52). Tapaustutkimuksen yksi keskeisimmistä ominaispiirteistä on se, että siinä pyritään saamaan selville suppeammasta kohteesta paljon sen sijaan, että selvitetäisiin laajemmasta joukosta vähän.

Kuten Ojasalo ym. (2014, 55) painottavat, tapaustutkimukselle on hyvin tyypillistä se, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan aikaan kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Usein tapaustutkimus yhdistetään laadullisiin tutkimuksiin ja menetelmiin kuten myös opinnäytetyössäni. Tapaustutkimuksessa käytetään usein hyväksi haastatteluja, havainnointia ja esimerkiksi yrityksen erilaisia raportteja kuten myös minun opinnäytetyössäni. Kuviosta 13 näkyy tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen.



Kuvio 13 Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54 mukaillen)

Kuten kuviosta 13 käy ilmi, tapaustutkimus lähtee monien muiden lähestymistapojen tavoin liikkeelle kehittämistehtävästä tai -ongelmasta. Toisessa vaiheessa perehdytään tutkittavaan ilmiöön ja usein kehittämiskohteesta kiinnostuneella onkin jo ilmiöstä jonkinlaista taustatietoa jota hyödyntää tapausta tutkittaessa. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu empiirisen aineiston kerääminen ja sen analysointi eri menetelmiä hyödyntäen. Viimeisessä vaiheessa muodostetaan kehittämisehdotukset tutkittavalle ongelmalle. Kuviossa 14 on kuvattu tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.



Kuvio 14 Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2013, 77)

Kuvio 14 kuvaa hyvin tiedonkeruumenetelmiä, jotka soveltuvat hyvin juuri tapaustutkimukseen. Kaikki kehittämistyössä käytetyt menetelmät tähtäävät siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman syvälinen kuva. Omassa kehittämistyössäni käytän hyväksi useita tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja erilaisia kaupan raportteja.

#### 4.2 Palvelumuotoilun prosessi

Tapaustutkimuksen ohella hyödynnän työssäni palvelumuotoilua (service design) sillä kuten Ojasalo ym. (2014, 38) painottavat, palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palvelukokemuksia ja yrityksen näkökulmasta hyviä ja muista erottuvia palvelukonsepteja.

Tuulaniemi (2011, 10) korostaa, että koska olemme eläneet jo muutaman sukupolven ajan tavarayltäkylläisessä maailmassa, ei tavaroiden omistamisella ole enää niin suurta merkitystä kuin ennen. Nykyään ihmiset haluavat tavaroiden sijaan elämäänsä helpottavia ratkaisuja, palveluja. Mielestäni tämä suuntaus on selvästi nähtävissä esimerkiksi siinä, mitä ihmiset tänä päivänä haluavat antaa lahjaksi. Olen huomannut, että erilaisten elämyslahjojen myynti on kasvattanut suosiotaan ja ihmiset haluavat antaa tavarain sijaan muistoksi kokemuksen tai elämyksen. Kuulun myös itse tähän joukkoon, joka on kyllästynyt jatkuvasti kasvavaan tavaramäärään ja joka haluaa keskittyä elämysten luomiseen omille lähimmäisilleen.

On totta, että jatkuvasti kasvavat palvelumarkkinat laittavat yritykset miettimään tiukasti jo seuraavaa askelta eteenpäin. Tuulaniemen (2011, 11) mukaan palveluistuminen eli palveluiden merkityksen kasvu tarjoaa uusia ja kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan, mahdollisuuden uusien liiketoimintamallien hyödyntämiseen, uusia mahdollisuuksia kasvuun ja uusien toimintamallien niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden kanssa. Tuulaniemi korostaa myös, että ai-neettomiin palveluihin voi lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita. Tuulaniemi huomauttaa myös, että on mielenkiintoista miten esimerkiksi suomalaisen suur-yrityksen Koneen liikevaihdosta tulee jo yli puolet palveluista vaikka yrityksen nimi viittaakin vahvasti konkreettiseen tuotteeseen. Tämä on tänä päivänä nouseva trendi suuryrityksissäkin.

Erilaisia palvelumuotoilun prosesseja ja malleja on olemassa todella paljon. Useassa näistä on monia eri vaiheita joiden kautta palvelumuotoilun prosessi etenee. Mielestäni palvelumuotoilun eri mallit mahdollistavat hyvin sen, että jokainen joka haluaa palvelumuotoilun avulla kehittää toimintaansa, saa siihen aidosti mukaan asiakkaan. Palvelumuotoilun polkua on mielekasta seurata, sillä se ei ole liian strukturoitu vaan siinä on varaa myös luovuudelle ja omille ja asiakkaiden ajatuksille. Tässä kappaleessa esittelen palvelumuotoilun prosessia kahden eri

mallin avulla: Tuulaniemen palvelumuotoilun mallin ja British Design Councilin Double diamond -mallin.

Palveluiden kehittämisessä voidaan siis hyödyntää palvelumuotoilun mallia. Tuulaniemi (2013, 63) kirjoittaa, että palvelumuotoilu ja palveluiden kehittäminen vaativat sen, että ajatustapa tuotemuotoilusta muutetaan kokonaan palvelumuotoiluun. On tärkeää unohtaa se, että tuote olisi keskiössä ja tulisi keskittyä ihmiseen ja hänen tarpeisiinsa. ”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti” (Tuulaniemi 2011, 9).

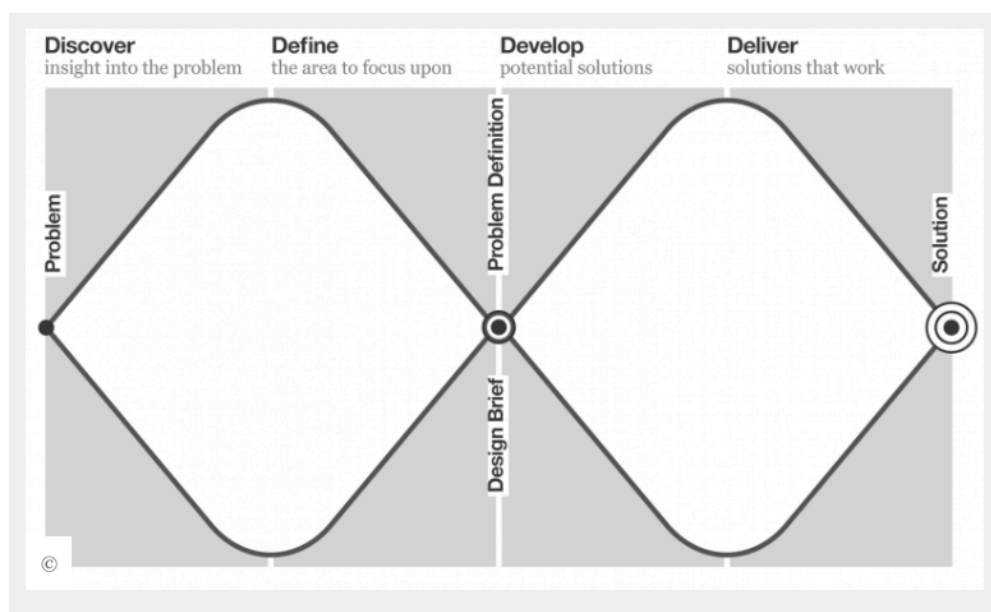
Palveluiden kehittäminen on aina uuden luomista ja siksi myös ainutkertaista. Vaikka palvelumuotoilun prosessi noudattaisikin lähes joka kerta samaa kaavaa, tulee siitä joka kerta omannäköisensä. Tuulaniemi (2011) on kirjassaan esitellyt yleisen palvelumuotoilun prosessin, joka toimii kaikenlaisissa tilanteissa ja kaikenlaisten palveluiden kehittämisessä. On tärkeää huomioida, että palvelumuotoilun mallia voi soveltaa juuri omien palveluiden kehittämiseen eli joitain vaiheita voi esimerkiksi jäädä prosessista pois. Palvelumuotoilun prosessi ja pääperiaatteet ovat lähes samanlaiset kaikissa eri malleissa riippumatta mallin kehittäjästä. Käytännön tasolla malleja on sovellettu paljon riippuen mallin toteuttajien taustoista ja näkemyksistä. (Tuulaniemi 2011, 126).

Tuulaniemen (2011, 128) kehittämä palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä osasta: määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Määrittelyvaiheessa tulee pohtia, mitä ongelmaa yritetään ratkaista? Samalla yritetään saada muodostettua kokonaiskuva siitä, mitä kohdeyritys haluaa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Määrittelyvaihetta seuraa tutkimusvaihe, jossa valituilla menetelmillä (esimerkiksi haastattelut, asiakastutkimukset) kootaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta ja käyttäjien tarpeista. Tässä kohdassa tarkennetaan vielä myös palvelun tuottajan tavoitteita.

Suunnitteluvaiheessa mietitään erilaisia ratkaisuja ja testataan niitä nopeasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Seuraavassa vaiheessa kehitetty palvelukonsepti viedään oikeille markkinoille ja testaaminen jatkuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Konseptia vielä myös kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Tässä vaiheessa mietitään myös palvelun tuottamista. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan sitä, miten hyvin kehitysprosessi on onnistunut. Kehitetyn palvelun toteutumista tarkastellaan ja palvelua ollaan valmiita hiomaan asiakkailta saatujen kokemusten mukaan. (Tuulaniemi 2011).

#### 4.2.1 Double diamond -malli

Myös British Design Councilin kehittämä Double diamond -malli noudattaa hyvin pitkälti Tuulaniemen palvelumuotoilun polkua. Siinä käydään palvelumuotoilun prosessi neljän eri vaiheen kautta. Nämä vaiheet on kuvattu kuviossa 15. Valitsin Double diamond -mallin käyttämisen omassa kehittämistyössäni sillä se soveltuu varsin hyvin kehittämisprosessiin joka tapahtuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Se on yksinkertainen malli, jonka noudattaminen on suhteellisen helppoa.



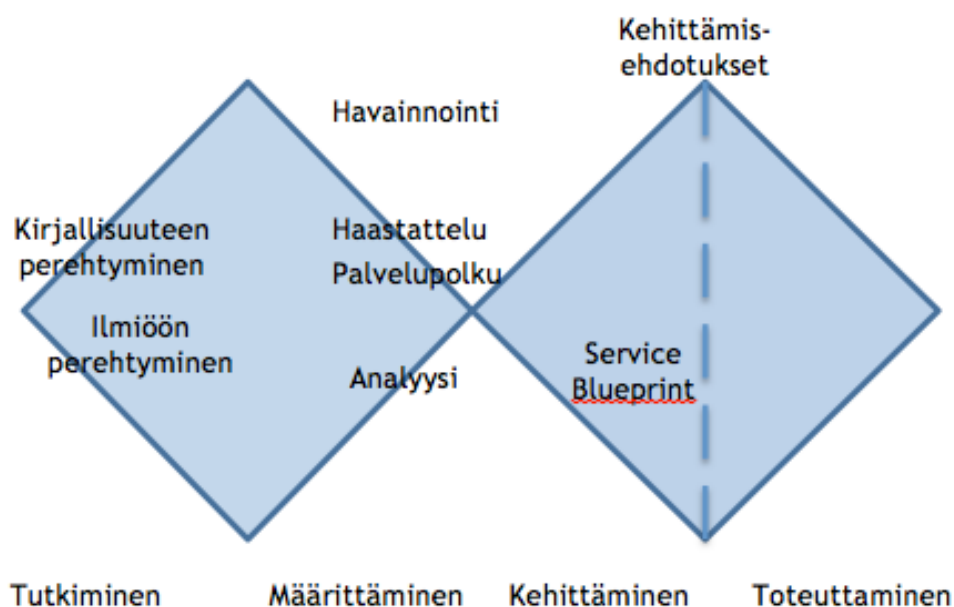
Kuvio 15 Double diamond -malli (British Design Council 2017)

Double diamond -mallissa alussa on olemassa ongelma, johon lähdetään etsimään tämän mallin avulla ratkaisua. Jotta päästäisiin haluttuun lopputulokseen, on suositeltavaa käydä läpi seuraavat vaiheet tässä järjestyksessä: tutkiminen, määrittäminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Tutkimisvaihe kattaa projektin aloittamisen. Palvelusuunnittelijat yrittävät kerätä tietoa ja tutkailla ongelmaa uusista näkökulmista. Uusien ideoiden kartoitus aloitetaan tässä vaiheessa. Määrittelyvaiheessa suunnittelijat yrittävät saada selville, mitkä ensimmäisen vaiheen ideoista ovat jatkojalostettavissa ja tärkeimpiä. Tarkoituksena on myös saada selville keskeisimmät kehitysalueet. Kehittämisvaiheessa luodaan erilaisia konsepteja ja prototyyppejä joita testataan. Tässä vaiheessa suunnittelijoiden on mahdollista havaita mahdollisia virheitä ja korjata niitä seuraavaa vaihetta varten. Viimeisessä vaiheessa uutta palvelua tai tuotetta testataan asiakkailla ja siitä otetaan vastaan palautetta. Tässä vaiheessa uusi palvelu tai tuote myös otetaan käyttöön. (British Design Council 2017.)

Double diamond -mallissa huomionarvoista on se, että vaikka alussa ideoita ja ajatuksia saatetaan olla paljonkin, tulee niitä jossain vaiheessa kuitenkin karsia paljon. Tässä yhteydessä voi-

daan puhua divergenssi-konvergenssi -ajattelusta, jolla tarkoitetaan juuri sitä, että useista ideoista seulotaan läpi ne parhaat eli suuremmasta joukosta karsitaan pienempään. Double diamond -mallin hienous on siinä, että sitä ei tarvitse seurata kirjaimellisesti vaan se on hyvä apukeino hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia. (British Design Council 2017.)

Double Diamond -mallia hyödynnettäessä on muistettava se, että prosessi on iteratiivinen eli siinä toistetaan asioita useitakin kertoja. Ideoita kehitetään, testataan ja hiotaan useita kertoja jotta jäljelle jäävät parhaat. (British Design Council 2017.)



Kuvio 16 Double diamond -mallin hyödyntäminen omassa kehittämistyössä

Kuten kuviosta 16 käy ilmi, aloitin oman kehittämistyöni perehtymällä ilmiöön eli vapautuneisiin aukioloaikoihin sekä kirjallisuuteen. Halusin selvittää, miten asiakkaat kokevat uudet aukioloajat ja mitä lisäarvoa ne mahdollisesti tuovat heille. Ajatuksena oli myös saada asiakkailta kehittämisideoita tutkimuksen kohteena olevan K-Citymarketin palvelukonsepteihin, jotta asiakkaat kokisivat palvelukokemuksen vielä entistäkin paremmaksi.

Määrittelyvaiheessa hyödynsin havainnointia, haastatteluja ja palvelupolkua. Tässä vaiheessa yritin saada mahdollisimman hyvin selville sen, miten asiakkaat kokevat uudet aukioloajat ja mitkä seikat nousivat suurimmiksi kehityskohteiksi. Tässä vaiheessa koin haastattelut ja havainnoinnin hyvin tärkeiksi työkaluiksi, sillä sain niiden avulla paljon arvokasta tietoa ja hyviä ideoita.

Kehittämisvaiheessa loin määrittelyvaiheessa saamieni tulosten perusteella palvelun blueprintin (service blueprint) josta käy ilmi asiakkaan asiointi ruokakaupassa ”normaaliin” aikaan sekä myöhään illalla. Palvelun blueprint on hyvä keino muodostaa tapahtumasta kokonaiskuva ja siitä käy ilmi myös kehittämisideat ja ne asiat, jotka kaipaavat parannusta. Kappaleessa 4.3.7 on kuvattu tarkemmin palvelun blueprint.

Omassa kehittämistyössäni käytin hyväksi Double diamond -mallia siltä osin kuin se sopi tähän työhön. Toteuttamisvaihe on tarkoituksella jätetty pois, sillä tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vain selvittää mahdolliset kehittämisideat entistä sujuvammalle ja asiakkaita paremmin palvelevalle ilta-asioinnille kaupassa. Seuraavassa kappaleessa 4.3 käyn tarkemmin läpi käyttämäni menetelmät ja työkalut.

### 4.3 Käytetyt menetelmät ja työkalut

Tässä kappaleessa kerron miksi päädyin tiettyjen menetelmien ja työkalujen käyttöön kehittämistyössäni ja miksi juuri ne valikoituivat parhaimmiksi vaihtoehtoiksi.

Ojasalon ym. (2014, 105) mukaan laadullisia menetelmiä on tieteellisissä tutkimuksissa käytetty sellaisissa aiheissa, joita ei vielä tunneta hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullista tutkimustyötä tehdessä on tutkittavia huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta analysoitava aineisto on silti usein varsin laaja. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus onkin saada pienemmästä kohteesta enemmän irti tietoa ja usein vielä paljon laajemmassa mittakaavassa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Hirsjärvi ym. (2007, 157) puolestaan korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy heidän mukaansa ajatus, että todellisuus vaihtelee ja erilaiset tapahtumat muokkaavat samanaikaisesti toisiaan. Laadullisen tutkimuksen perusajatus onkin heidän mukaansa valitun kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Perehtyessäni opinnäytetyöni kehittämiskohteeseen valikoituivat sopiviksi tutkimusmenetelmiksi laadullisen tutkimuksen teemahaastattelu ja havainnointi. Haastattelin tässä kehittämistyössä epäsäännöllistä vuorotyötä tekeviä ihmisiä ja heidän lisäksi myös tutkimuksen kohteena olevan K-citymarketin kauppiasta ja myymäläpäällikköä. Sain myymäläpäälliköltä käyttööni myös erilaisia raportteja joista käy ilmi muun muassa asiakkaiden lukumäärät ja ostosten yhteissummat tunneittain aukioloaikojen mukaan. Tässä kappaleessa kerron tarkemmin valitsemistani menetelmistä ja siitä, miten niitä hyödynnettiin käytännössä. Käyttämäni menetelmät ovat olleet myös muiden tutkijoiden paljon suosimia menetelmiä joten minäkin päätin niitä omassa kehittämistyössäni käyttää.



#### 4.3.1 Teemahaastattelu

Ojasalo ym. (2014, 106) korostavat, että haastattelu on hyvä valinta jos halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa ja jos kehittämiskohdetta ei ole vielä tutkittu paljon. Tällöin on mahdollista saada uusia näkökulmia aiheeseen ja sitä kautta myös uutta aineistoa tutkimukseen. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja valittuna lähestymistapana on tapaustutkimus, soveltuu teemahaastattelu mielestäni hyvin juuri tämän kehittämiskohteen yhdeksi tutkimusmenetelmäksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 74) puolestaan korostavat haastattelun idean yksinkertaisuutta. Jos haluamme tietää, mitä tässä tapauksessa asiakas haluaa tai ajattelee, on sitä järkevää kysyä häneltä suoraan. He myös painottavat haastattelun joustavuutta menetelmän isona etuna. Kysymyksen voi aina toistaa ja siitä voi myös keskustella vastaajan kanssa. Myöskään väärinkäsityksiä ei pääse syntymään sillä kysymyksiin voi aina esittää tarkennuksia. Haastattelussa kaikista tärkeintä on saada kysytystä asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelu on myös joustava menetelmä sillä kysymykset voi esittää siinä järjestyksessä missä haluaa. Polaine ym. (2013, 50-52) korostavat, että haastattelu on tehokkain tapa hankkia laadullista tutkimustietoa haastateltavan oikeassa elinympäristössä.

Yksi haastattelun suurimmista eduista on Tuomen ja Sarajärven (2003, 76) mukaan se, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, jotka tietävät aiheesta jo etukäteen ja joilla on siitä mahdollisesti myös kokemusta. Minun tapauksessani haastateltavat valikoituivat sillä perusteella, että tiesin heidän tekevän epäsäännöllistä vuorotyötä ja olevan siis juuri otollista kohderyhmää kehittämistyölleni.

Omassa kehittämistyössäni käytän hyväksi teemahaastattelua sillä sen avulla saan eniten irti haastattelemistani ihmisistä juuri tässä kehittämistyössä. Tuomen ja Sarajärven (2003, 77) mukaan teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan ja näihin teemoihin liittyvät kysymykset ovat avainasemassa. He korostavat sen olevan makukysymys ja myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys, tuleeko kaikille haastatelluille esittää samat kysymykset ja tuleeko kysymykset esittää tietyssä järjestyksessä. Yhdenmukaisuus vaihtelee paljon teemahaastattelun avulla tehdystä tutkimuksesta toiseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 77) korostavat, että teemahaastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa, vaan sen avulla on tarkoitus löytää tärkeitä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti.

Haastattelin kehittämistyötäni varten kymmentä lentoemäntää, jotka tekevät erittäin epäsäännöllistä vuorotyötä. He olivat erinomainen kohderyhmä haastatteluilleni sillä työvuorot voivat päättyä mihin kellonaikaan tahansa minä viikonpäivänä tahansa. Haastattelut tapahtui-

vat kahdessa erässä: ensimmäisen kerran tein haastattelut keväällä 2016 juuri kun kauppojen aukioloajat olivat vapautuneet ja seuraavan kerran alkuvuodesta 2018. Halusin nähdä ovatko vastaukset edelleen yhteneväisiä vai onko uusista aukioloajoista tullut muita kokemuksia ja ajatuksia.

Minulla oli haastatteluja varten mietitty etukäteen teemat joita haastattelut noudattaisivat mutta annoin heidän kertoa hyvinkin vapaasti omista mielipiteistään ja mieltymyksistään liittyen kauppojen vapautuneisiin aukioloaikoihin. Teemana oli kuitenkin koko ajan aukioloajat ja jos keskustelu haastattelutilanteessa lähti rönsyilemään, palautin sen hyvin pian taas alkuperäiseen aiheeseen.

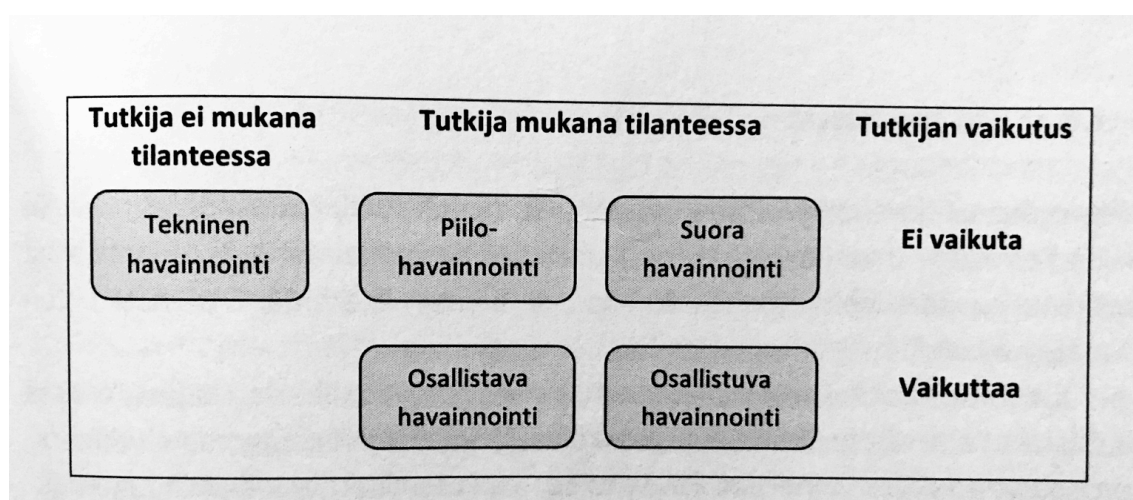
#### 4.3.2 Havainnointi

Havainnointi on hyvä menetelmä kaikenlaisissa tutkimuksissa, sillä Ojasalon ym. (2014, 114-115) mukaan sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Brown (2009, 43) puolestaan painottaa, että ainoa keino päästä todella lähelle asiakkaita ja selvittää heidän elintapojaan ja tottumuksiaan on havainnoida heitä. Hän myös korostaa, että samalla kun katsellaan mitä asiakkaat tekevät, huomioidaan myös se, mitä he eivät tee. Sama pätee kuunteluun: kuuntelemme, mitä asiakkaat sanovat ja mitä he jättävät sanomatta. Kananen (2014, 79) korostaa, että havainnointia tapahtuu koko ajan joka puolella ja jopa niin, että emme edes tiedosta sitä havainnoinniksi. Tutkija osallistuu havainnoinnin avulla ilmiöön jota hän havainnoinnin ja mahdollisesti muiden menetelmien avulla pyrkii ymmärtämään.

Havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 83) painottavat, että havainnointia voidaan käyttää sekä itsenäisesti että myös esimerkiksi haastattelun tukena tutkimusta tehdessä. Havainnointi soveltuu hyvin esimerkiksi sellaisiin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta. Ojasalo ym. (2014, 116) korostavat, että havainnoijan roolina voi olla joko ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja.

Ojasalon ym. (2014, 115) mukaan varsinainen havainnointityö alkaa jo ennen varsinaisten havaintojen tekemistä, sillä se vaatii monen muun menetelmän tavoin kunnollista valmistelua. Havainnoinnin tulisi myös olla hyvin järjestelmällistä, jotta se olisi hyödyllistä. Havainnoinnin tulokset tulee kirjata heti ylös, sillä muuten ne unohtuvat nopeasti. Apuna voi käyttää esimerkiksi valo- tai videokuvaamista perinteisen kirjaamisen ohella. Tuomen ja Sarajärven (2003, 83) mukaan havainnoinnin avulla nähdään asiat parhaiten juuri oikeissa yhteyksissään ja havainnointi on samalla myös keino saada tutkittavasta ilmiöstä kerätty tieto monipuolisemmaksi.

Havainnoinnilla voidaan siis kerätä tietoja tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä seuraamalla kohteena olevan ilmiön tai tapauksen toimintaa. Havainnoinnissa on tärkeää käyttää työkaluja tiedonkeruun apuna, jotta kaikki saatavilla oleva tieto saadaan talteen mahdollisimman kattavasti. Hyviä menetelmiä ovat muun muassa päiväkirjan käyttäminen ja tekninen havainnointi, jolloin havainnointi tallennetaan esimerkiksi videokameran avulla. Tämän menetelmän etu on se, että ilmiön havainnointi saadaan talteen kokonaisena ja siihen voidaan palata tarvittaessa myöhemmin. Perinteisen havainnoinnin haasteena on se, että tutkija joutuu valitsemaan, mihin hän kiinnittää erityisesti huomiota ja mitä kirjaa ylös. (Kananen 2014, 80.) Kuviossa 17 on esitetty havainnoinnin eri muodot Kananen mukaan.



Kuvio 17 Havainnoinnin eri muodot (Kananen 2014, 81)

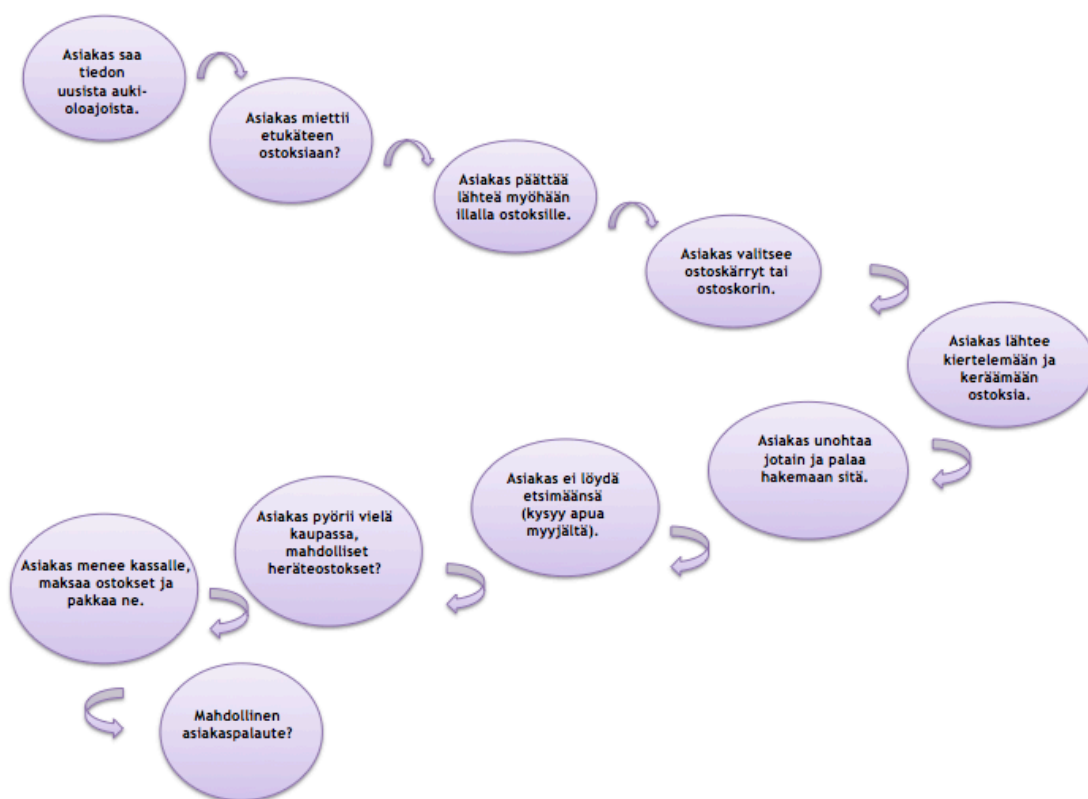
Kananen (2014, 81) mukaan havainnointia on erilaista. Kuten kuviosta 17 käy ilmi, havainnointi voi olla teknistä, suoraa, osallistavaa, osallistuvaa ja piilossa tapahtuvaa. Teknistä havainnointia voidaan verrata piilohavainnointiin, sillä tutkittava ei tiedä, että häntä tarkkaillaan. Näiden havainnointimenetelmien avulla saadaankin usein luotettavinta tietoa, sillä havainnoija ei pääse vaikuttamaan havainnoitavaan henkilöön. Suora havainnointi puolestaan perustuu siihen, että muut ilmiöön liittyvät ihmiset voivat huomata havainnoinnin. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija on mukana tutkimustilanteessa ja usein osallistuu toimintaan.

Omassa kehittämistyössäni päädyin käyttämään piilohavainnointia, sillä koin sen kaikista luontevimmaksi tavaksi seurata ilmiöön osallistuvien ihmisten toimintatapoja juuri kaupan ympäristössä.

### 4.3.3 Palvelupolku

Palvelulla tarkoitetaan Tuulaniemen (2013, 78) mukaan prosessia ja palvelun kuluttamisella tarkoitetaan puolestaan palvelun sijoittamista aika-akselille kokemuksen kautta. Palvelupolun tarkoitus on kuvata sitä, miten asiakas etenee ja kokee palvelun aika-akselille sijoitettuna. Tätä voidaan nimittää myös palvelukokonaisuuden kuvaamiseksi. Palvelupolkuun kuuluu palvelutuokioita, jotka pitävät sisällään erilaisia palvelun kontaktipisteitä. Näillä kontaktipisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen.

Oma palvelupolkuni kuvaa yksinkertaisimmillaan sitä, mitä tapahtuu kun asiakas päättää lähteä ostoksille.



Kuvio 18 Palvelupolku ruokakaupassa

Kuvio 18 kuvaa palvelupolun toteutumista ruokakaupassa. Se lähtee liikkeelle jo siitä, miten asiakas on saanut tiedon uusista aukioloajoista ja miten asiakas päättää niitä hyödyntää. Asiakas saattaa miettiä jo etukäteen, mitä hän aikoo kaupasta ostaa. Kauppaan saapuessaan asiakas valitsee joko ostoskärryt tai ostoskorin tarpeidensa mukaan. Hän lähtee kiertelemään kauppaa ja tekemään ostoksia. Asiakas saattaa matkan varrella unohtaa jotain ja palaa hakemaan unohtamaansa asiaa. Asiakas saattaa myös tarvita myyjän apua, jotta löytää etsimänsä asian. Asiakas saattaa vielä pyöriä kaupassa ja tehdä mahdollisia heräteostoksia ennen kuin

menee kassalle maksamaan ja pakkaamaan ostoksensa. Lisäsin palvelupolkuun vielä asiakkaan mahdollisesti jättämän asiakaspalautteen, sillä se kuuluu yhtä vahvasti tähän palvelupolkuun kuin esimerkiksi kassalla asioiminen.

Palvelupolku voidaan jakaa Tuulaniemen (2013, 79) mukaan kolmeen eri vaiheeseen, jotka liittyvät asiakkaalle muodostuvaan arvoon. Nämä vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelu eli tässä tapauksessa se, miten asiakas saa tiedon uusista aukioloajoista, valmistelee jo arvon muodostumista. Ydinpalvelu pitää sisällään kaiken mikä tapahtuu kaupassa asiointin aikana ja jälkipalvelu voi olla esimerkiksi asiakaspalautteeseen reagoimista

#### 4.3.4 Kauppiaan ja myymäläpäällikön haastattelut

Haastattelin kehittämistyön kohteena olevan K-Citymarketin kauppiasta ja myymäläpäällikköä ymmärtääkseni paremmin käsillä olevaa ilmiötä eli vapautuneita aukioloaikoja ja niiden vaikutuksia. Kumminkin olivat vahvasti sitä mieltä, että aukioloaikojen vapautuminen on kokonaisuudessaan hyvä asia sillä se antaa myös kaupalle mahdollisuuden palvella asiakasta entistä joustavammin. He korostavat, että esimerkiksi hävikki on pienentynyt sillä kaupat ovat joka päivä auki. Ennen tavaraa joutui heittämään enemmän roskeen sillä tavaroiden kierto pysähtyi kaupan ollessa pyhänä kiinni. On myös hyvä asia, että myyntiä tulee koko ajan takaisesti ja tätä kautta tulot jakautuvat tasaisemmin. He kuitenkin mainitsevat, että kauppojen vapautuneet aukioloajat ovat hyödyttäneet enemmän asiakkaita kuin kauppiaita.

Kauppias ja myymäläpäällikkö pohtivat, että olisiko järkevää pitää esim. palvelutiski aina auki. Tällä hetkellä kuitenkin henkilöstökulut pyhäpäivisin ovat niin kovaa, että se ei ole vielä kannattavaa. Kauppojen ympärivuorokautinen aukiolo on kuitenkin lisääntynyt koko ajan ja myös kaikkien palvelujen saatavuus koko kaupan aukioloajan olisi tärkeää. Tämä korostui myös haastattelujeni vastauksissa. Myymäläpäällikkö esitti huomionarvoisen seikan siitä, että jos kauppojen odotetaan palvelevan täysillä 24 tuntia vuorokaudessa, tulisi myös yhteiskunnan toimia samoin. Esimerkiksi tavaratoimitukset, pankkiliikenne, kaupan eri yhteistyökumppanit ja jopa julkinen liikenne toimivat täysin palveluin vain arkisin.

#### 4.3.5 K-Citymarketin raportit

Sain käyttööni kyseisen K-Citymarketin raportteja kolmen kuukauden ajalta kun kauppojen aukiolojen vapautumisesta oli kulunut noin puoli vuotta keväällä 2016 ja uudelleen alkuvuodesta 2018. Raporteista käy hyvin ilmi esimerkiksi päivittäisten asiakkaiden määrä kaupan aukiolotunteihin jaoteltuna (esim. klo 21-22 kävi kaupassa 30 asiakasta).

Myynti on jakautunut useammalle päivälle ja tunnille, enää ei tule varsinaisia ruuhkahuippuja esim. pyhinä kuten ennen. Alkuviikon myynti, erityisesti maanantaista tiistaihin, on hieman laskenut sillä niiden myynti on siirtynyt edeltävän viikon sunnuntaille. Kokonaisuudessaan asiakasmäärissä tai myynnissä ei ole havaittavissa suuria muutoksia verrattuna aikaan jolloin käytössä oli vanhat aukioloajat. Verrattaessa aikaan jolloin aukiolot olivat juuri vapautuneet, nykyään sunnuntaimyynnit kehittyvät koko ajan enemmän. Juhlapyhiä edeltävät päivät eivät ole enää niin ruuhkaisia koska niidenkin myynti tasoittuu myös pyhäpäiville sillä kuluttajat luottavat siihen, että kaupat todella ovat nyt joustavammin auki myös pyhäpäivinä.

#### 4.3.6 Palvelun blueprint

Bitnerin ym. (2008) mukaan palvelun blueprintin tarkoitus on visualisoida palvelu. Se on kaavio, joka kuvaa palvelun niin, että ihmiset jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä, ymmärtävät sen objektiivisesti. Palvelun blueprintissä kuvataan asiakaskohtaukset ja asiakkaan polku, palvelun fyysinen ympäristö asiakkaan näkökulmasta, kontaktihenkilöiden asiakasrajapinnan toiminnot, kontaktihenkilöiden takahuoneen toiminnot ja tukitoimet. Curedale (2013, 97) puolestaan kuvaa blueprintin karttana, jonka tarkoitus on havainnollistaa rinnakkaisia vaiheita palvelukonseptissa sekä niiden etenemistä. Meroni ja Sangiorgi (2011, 255) korostavat palvelun blueprintin tärkeyttä jo olemassa olevan palvelun tarkastelussa ja uuden palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä.

Palvelu koostuu erilaisista teoista. Asiakkaan palveluprosessi on siis kuvattava siten, että asiakkaan palvelupolku saadaan näkyviin. Tätä palveluprosessin kuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi josta käy ilmi asiakkaan kokemat asiat sekä ne toiminnot jotka pyörivät näkyvän palvelun taustalla (Tuulaniemi 2013, 212.)

## 5 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat kauppojen uudet, entistä pidemmät aukioloajat ja mitä lisäarvoa ne mahdollisesti tuovat asiakkaille. Asiakasymmärrystä hankkimalla haluttiin saada lisää tietoa siitä, mitä asiakkaat toivovat ja odottavat kaupolta myös niiden viimeisiltä aukiolutunneilta.

Aloitin tämän kehittämistyön tekemisen keväällä 2016 jolloin kauppojen aukioloajat olivat juuri vapautuneet. Tällöin aloitin myös taustatyön tekemisen ensimmäisten haastattelujen avulla. Haastattelujen toinen osa sekä havainnointi suoritettiin alkuvuodesta 2018. Tämän kehittämistyön tulokset muodostuvat hyvin pitkälti haastattelujen ja havainnoinnin avulla saaduista vastauksista ja johtopäätöksistä.

## 5.1 Haastattelujen tulokset

Liitteestä 1 käy ilmi haastattelukysymykset. Niiden avulla pyrin saamaan mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä asiakkaat ajattelevat uusista aukioloajoista ja mitä lisäarvoa ne mahdollisesti tuovat heille. Haastattelukysymyksiä oli useita ja ne kaikki linkittyivät uusien aukioloaikojen ympärille.

Keväällä 2016 ja alkuvuodesta 2018 tehtyjen haastattelujen välillä ei vastauksissa ollut havaittavissa paljoakaan eroavaisuuksia. Vastauksista kävi ilmi, että entistä pidemmät aukioloajat ovat helpottaneet arkea, sillä nyt kaupassa voi käydä myöhään loppuvan työpäivänkin jälkeen. Tällöin kauppaan ei tarvitse lähteä vapaapäivänä välttämättä ollenkaan. Monet haastatelluista arvostivat myös sitä, että illalla voi lähteä ostamaan esimerkiksi seuraavan päivän ateriasta puuttuvat ainekset eikä tarvitse odottaa seuraavaan päivään.

Myös ajatus siitä, että viikonloppuisin saa tehdä rauhassa ostoksia eikä murehtia sitä, että kauppa menisi kohta kiinni, kiinnosti useampaakin vastaajaa. Moni myös koki, että iltaisin ostoksia saa tehdä rauhassa, kun ei tarvitse asioida kaupassa pahimpaan ruuhka-aikaan.

Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa haastatelluista hyödynsi uusia aukioloaikoja enimmäkseen täydennysostosten tekemiseen. Erilaiset mieliteot ohjasivat myös helpommin kauppaan kun sen tiedettiin olevan myöhempään auki. Asiakkaat myös arvostivat sitä, että asiointi helpottuu entistä pidempien aukioloaikojen ansiosta ja kauppaan voi mennä lähes koska vaan. Asiakkaat toivoivat, että tuoretuotteita kuten tuoretta leipää ja hedelmiä ja vihanneksia olisi saatavilla aina kauppojen sulkeutumiseen asti. Myös tarjoustuotteita toivottiin olevan riittävästi iltaan asti. Moni toivoi myös palvelutiskin olevan auki aina sulkemisaikaan asti, varsinkin viikonloppuisin.

Asiakkaat kertoivat arvostavansa paljon henkilökohtaista palvelua ja tätä he toivoivat saavansa myös myöhään illalla kaupassa asioidessaan. Henkilökunnan tavoitettavuus nousi yhdeksi suurimmista kehityskohteista. Useat vastaajat kokivat, että myöhään illalla on vaikeaa löytää henkilökuntaa muualta kuin kassalta. Varsinkin isoissa kaupoissa asioidessa tavaroiden löytäminen saattaa olla vaikeaa ja juuri silloin henkilökunnan läsnäolo olisi todella tärkeää.

Haastattelujen avulla halusin myös selvittää, ovatko haastatellut asiakkaat palanneet asiointiin kaupassa entisten aukioloaikojen mukaan vai onko heille muodostunut uusi tapa asioida kaupassa entistä myöhempään. Moni vastaaja koki uudet pidemmät aukioloajat niin hyviksi, että jatkoivat yhä asiointia kaupassa myöhemmin illalla jos tarve vain vaati. He sanoivat asiointiin olevan vähemmän stressaavaa kun kaupassa saa kierrellä rauhassa ilman valtavaa ihmismäärää ympärillä.

## 5.2 Havainnoinnin tulokset

Haastattelujen lisäksi halusin hyödyntää kehittämistyössäni havainnointia. Havainnointi suoritettiin alkuvuodesta 2018 eräässä pääkaupunkiseudun K-Citymarketissa ja se tehtiin piilohavainnointina. Havainnoinnin työkaluna käytin päiväkirjamenetelmää joka onkin Kanasen (2014, 80) mukaan käyttökelpoisin tapa havainnoinnin taltioimiseen. Valmistauduin havainnointiin tekemällä ”päiväkirjan” (liite 2), johon kirjasin asiat joita tulisin havainnoimaan. Havainnointi suoritettiin muutamana arki-iltana ja yhtenä lauantaina vajaa tunti ennen kaupan sulkemisaikaa ja havainnoitavia asiakkaita oli yhteensä viisi.

Havainnoitavat asiakkaat valikoituivat sattumanvaraisesti sen mukaan, miten he sattuiivat tulemaan ostoksille silloin kun olin siellä valmiina suorittamaan havainnointia. Asiakkaat olivat sekä miehiä että naisia kaikista ikäryhmistä. Koska havainnointi suoritettiin piilohavainnointina eli asiakkaita ”varjostamalla”, minun tuli tarkkaan miettiä, missä ja millä etäisyydellä havainnoitavasta asiakkaasta olisin koko tapahtuman ajan. Tämä oli välillä hieman haastavaa sillä asiakasmäärät vähenivät myöhäisiltä kohden ja vähäisempään ihmismäärään sulautuminen ei käynytkään niin helposti kuin ruuhkaisempana ajankohtana.

Onnistuin kuitenkin suorittamaan havainnoinnin ennakkoon laaditun päiväkirjan mukaisesti. Halusin saada selville, ovatko asiakkaat tekemässä isompia ostoksia vai vain täydennysostoksia, kaipaavatko he jotain erityisiä palveluja ja miten he kokevat myöhäisemmän aukiolon. Havainnoinnin kohteena oli yksi arvioni mukaan alle kolmekymppinen pariskunta ja muut havainnoitavat olivat ostoksilla yksin.

Piilohavainnoinnin avulla sain selville, että asiakkaat valitsivat ovella ostoskärryn sijaan ostoskorin ja tästä jo päättelin, että kyseessä eivät ole kovin isot ostokset. Oli mielenkiintoista huomata, että kaikki havainnoitavat asiakkaat tekivät kauppakierroksen suhteellisen rivakkaan tahtiin ja valikoivat koreihinsa pientä ja nopeaa syötävää. Havaitsin vain yhden asiakkaan suunnanneen palvelutiskille ja huomanneen sen olevan jo kiinni. Varjostamalla oli vaikeaa päätellä, oliko asiakas pettynyt siihen, että palvelutiski ei ollutkaan auki. Asiakas suuntasi palvelutiskiltä eineshyllylle ja valitsi sieltä mukaansa mikroaterian eli olisiko hän kenties halunnut illan päätteeksi jotain hieman parempaa valmisruokaa palvelutiskiltä? Muut vaikuttivat tietäneen aika tarkasti, mitä olivat tulleet ostamaan.

Kaikki havainnoitavat pysähtyivät ensimmäisenä vastaan tulleelle osastolle, hedelmä- ja vihannesosastolle ja poimivat sieltä mukaansa jotain; yksi banaaneja ja toinen kurkun ja tomaatteja. Kukaan ei ostanut mitään erikoisempaa kuten eksoottisempia hedelmiä tai esimerkiksi luomutuotteita. Tämän osaston jälkeen havainnoitavat asiakkaat hajaantuivat myymälään. Toiset kiersivät myymälää loogisessa järjestyksessä ja toiset taas puolestaan tekivät ”täsmäiskuja” juuri sinne, mistä ajattelivat etsimiensä tavaroiden löytyvän.



Leipäosastolla kiinnitin huomion siihen, että kaikki eivät selvästikään löytäneet juuri sitä leipää, mitä olivat tulleet ostamaan. Pariskunta jäi jopa hieman keskustelemaan aiheesta ja pienen juttutuokion ja kiertelyn jälkeen he päätyivät johonkin muuhun kuin mitä olivat alun perin tulleet ostamaan. Jotkut havainnoitavista vaikuttivat olevan tyytyväisiä mihin tahansa leipään, koska leivän valinta kävi niin nopeasti. Kaikki yhtä asiakasta lukuun ottamatta ostivat leipää.

Havainnoitavista asiakkaista vain pariskunta vietti kaupassa hieman pidempään aikaa ja he kiertelivät hyllyvälejä myös käyttötavarapuolella eikä vain ruokapuolella. Pariskunta vaikutti etsivän jotain tiettyä tuotetta kastikehyllyjen luota ja aikansa sitä etsittyään sen löysivätkin. Tässä kohdassa havainnointia mielessäni kävi ajatus, että jos henkilökuntaa olisi ollut saatavilla myös siellä päin kauppa, olisivat he löytäneet tuotteen varmasti nopeammin. He eivät kuitenkaan missään vaiheessa sanoneet ääneen mitään henkilökunnasta vaan yrittivät löytää tuotteen itse.

### 5.3 Palvelun blueprint kehittämistyössä

Koin palvelun blueprintin käyttämisen tässä kehittämistyössä hyväksi keinoksi kuvata asiakkaan palvelupolkua ruokakaupassa. Kuviossa 19 on kuvattu palvelun blueprint kun asiakas asioi ruokakaupassa. Olen yhdistänyt tähän kuvioon kaksi asiakaskokemusta: ylempänä kuvataan asiakkaan asiointia kaupassa päivällä ja alempana kursivoidulla fontilla myöhään illalla. Palvelun blueprint on muodostunut haastatteluista saatujen vastausten sekä tekemäni havainnoinnin avulla.

Fyysiset tarpeet	Kaupan ovella	Ostoskärryt/ ostoskori?	Kaupan käytävillä	Valikoima	Kassalla	Pakkaaminen	Kaupan ovella
Asiakkaan polku	Asiakas saapuu kauppaan.	Ostoskärryt vai kori?	Asiakas kiertele kaupassa.	Asiakas etsii tarvitsemansa tuotteet.	Asiakas saapuu maksamaan ostokset.	Asiakas pakkaa ostokset.	Asiakas poistuu kaupasta.
Asiakkaan ajatukset	Mitähän ostaisin?  <i>Mitä minulta puuttuikaan?</i>	Riittääköhän kori vai otanko kärryt?	Mitä tarvitsenkaan?  <i>Mitähän oikeastaan tulinkaan ostamaan?</i>	Onpa paljon mistä valita!  <i>Tuoreet leivät ovat loppu.</i>	Onpa pitkä jono.  <i>Ihanaa, ei tarvitse jonottaa!</i>		
Asiakas-rajapinta			Saa tarvittaessa nopeastikin apua.  <i>Missä myyjät?</i>	Myyjät neuvovat tuotteiden valinnassa.  <i>Osastolta ei löydy myyjä.</i>	Henkilökohtainen palvelu vai itsepalvelu-kassa?		Kassa-myyjä hyvästelee asiakkaan.
Taustatyöt	Mainosten suunnittelu	Hyllyjen täydentäminen	Tila-suunnittelu	Tavara-tilaukset			
Tukitoimet	Tilaus-järjestelmä			Tavaran-toimittajat	Kassa-järjestelmä		

Kuvio 19 Palvelun blueprint kun asiakas asioi ruokakaupassa

Kuten kuviosta 19 käy ilmi, myöhään illalla kaupassa asioivat ovat lähinnä heräteostoksilla. Päivällä kaupassa saa helpostikin apua, jos tietty tuote ei yrityksistä huolimatta löydy tai jos asiakas tarvitsee apua jossain muussa asiassa. Tilanne on toinen myöhään illalla, sillä kaikilla osastoilla ei olekaan välttämättä myyjä tavoitettavissa. Sen lisäksi, että myyjä ei illalla meinaa löytyä kaupan käytäviltä, myös tuoreiden leipien saatavuus koetaan myöhään illalla haasteelliseksi. Illalla kaupassa asioidessa kassatapahtuman sujuvuus koetaan paremmaksi kun ei tarvitse jonottaa niin kauan.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat uudet, entistä pidemmät aukioloajat ja mitä kehittämistyön kohteena oleva K-Citymarket voisi mahdollisesti tehdä, jotta asiakaspalvelu sujuisi mallikkaasti myös myöhään iltoisin. Koen tämän aiheen hyvin mielenkiintoiseksi, sillä olen itsekin työskennellyt kaupan alalla juuri kun aukiolot vapautuivat ja aihe kiinnostaa minua edelleen ja koinkin tämän tutkimuksen tekemisen hyvin mielenkiintoiseksi prosessiksi.

Kuten jo mainitsinkin, tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tuoda esiin uusia kehittämisideoita entistä sujuvammalle asiakaspalvelulle ilta-aikaan asioidessa. Tavoitteena oli myös löytää keinoja parempaan asiakastyytyväisyyteen. Tarkoituksena ei ollut minkään uuden palvelukonseptin varsinainen luominen vaan epäkohtiin puuttuminen ja kehitysideoiden löytäminen. Tähän kappaleeseen on koottu haastattelujen ja havainnoinnin avulla saatujen vastausten ydinkohdat ja se, miten niitä lähdetään viemään eteenpäin.

Kehittämistyöni kohteena olevan K-Citymarketin myymäläpäällikkö otti asiakseen puuttua tutkimustyöni tuloksiin. Kun hänelle selvisi, että asiakkaat kokivat henkilökuntaa olevan liian vähän ilta-aikaan, alkoi hän heti pohtia, mitä asialle voisi tehdä. Hän oli samaa mieltä siitä, että henkilökuntaa on iltaisin liian vähän myymälän puolella. Tämä johtuu pitkälti siitä, että osastovastaavat ja suurin osa muusta henkilökunnasta ovat töissä pääsääntöisesti klo 6-14 sillä tavaratoimitukset tulevat aina aamulla. Silloin on tärkeää, että tavarat saadaan nopeasti hyllyyn, jotta tavaraa olisi tarpeeksi saatavilla. Illemmalla K-Citymarketin kokoisessa myymälässä ei yksinkertaisesti vain kannata pitää yhtä isoa miehitystä kuin päivällä, sillä se ei olisi kovin kustannustehokasta. Myymäläpäällikkö pohti, että kyseisessä myymälässä viikonloppuisin (perjantaista sunnuntaihin) töissä olevan iltavastaavan työvuoron voisi jatkossa merkitä myös arki-illoille. Tällöin myymälässä olisi joka ilta henkilö, jolta voisi kysyä apua ja johon myös esim. kassatyöntekijät saisivat puhelimen avulla helposti yhteyden.

Toinen epäkohta, joka paljastui haastattelujen ja havainnoinnin avulla, oli tuoreiden leipätuotteiden riittävyys aina myöhäisiltaan asti. Pohdimme myymäläpäällikön kanssa ratkaisua myös tähän ongelmaan. Esitin idean, jossa esim. juuri iltavastaava voisi tarkastella leipäosastoa hieman tarkemmin iltaisin ja täydentää leipätuotteita menekin mukaan. Leipäosaston tavarakuormat tulevat muiden tuoteryhmien tavoin aamuisin, jolloin leivät laitetaan esille. Pohdimme, olisiko mahdollista tietyn ajanjakson ajan seurata leipätuotteiden menekkiä ja tämän seurannan perusteella kiinnittää huomiota tiettyjen tuotteiden tilausmääriin. Joko niin, että aamuisin tulisi tiettyjä tuotteita reilusti enemmän tai sitten niin, että iltapäivällä tulisi erikseen vielä leipäkuormia tavarantoimittajilta.

Tämän asian kanssa tulee kuitenkin toimia maltillisesti, sillä jos leipätuotteita yhtäkkiä tilaankin paljon enemmän kuin yleensä eivätkä ne sitten menekään kaupaksi, kasvaa puolestaan hävikin määrä. Kuten kappaleessa 4.3.4 kirjoitinkin, yksi hyvä puoli aukiolouudistuksessa kauppiaan ja myymäläpäällikön mielestä oli juurikin se, että myyntituotteiden hävikki pienee. Jos tilausmääriä aletaan yhtäkkiä kasvattaa reilusti, on riskinä suuremman hävikin määrä ja tämä taas aiheuttaa kaupalle sen, että yksi merkittävistä uusien aukioloaikojen avulla saavutetuista hyödyistä eli hävikin pieneneminen vähenee. Myöskään tämän asian kanssa ei ole vielä tehty mitään päätöksiä, vaan nämä ovat ideoita, joiden toteutuskelpoisuutta K-Citymarketissa pohditaan.

Mielestäni asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin, sillä useiden eri menetelmien avulla saatiin tuloksiksi eri näkökulmia uusista aukioloajoista ja siitä, miten ne palvelevat asiakkaita. Olin myös erityisen tyytyväinen siihen, miten hyvin kehittämistyön kohteena olevan K-Citymarketin myymäläpäällikkö otti tämän kehittämistyön vastaan ja miten tosissaan hän suhtautui saatuihin tuloksiin. Hän ilmaisi varsin selvästi, että kehittämistyön avulla saatuihin vastauksiin reagoidaan ja aletaan etsiä ratkaisuja ilmenneisiin ongelma-kohtiin.

Opinnäytetyössä on käytetty useita eri tutkimusmenetelmiä ja mielestäni ne tukevat hyvin toisiaan. Useampia menetelmiä käyttämällä saadaan myös monipuolisemmat ja kiinnostavammat tulokset ja tulokset ovat myös luotettavampia. Asiakkaisiin kohdentuneiden haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi halusin saada myös kyseisen K-Citymarketin johdon näkökulman tutkittavaan ilmiöön. Erilaisten tunnuslukujen ja haastattelujen avulla myös heidän näkökulmansa vapautuneisiin aukioloaikoihin tuli hyvin selväksi. Oli hienoa huomata, että kyseinen K-Citymarket on valmis kehittymään vielä entisestään sillä heille erinomainen ja odotukset ylittävä asiakaspalvelu on kaikkein tärkein asia.

Onnistuin mielestäni hyvin kehittämistyön alkuvaiheen tiedonkeruussa. Etenkin haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, sillä onnistuin löytämään hyvin kiinnostavan kohderyhmän haastatteluille. Epäsäännöllistä vuorotyötä tekevät lentoemännät kuvaavat mitä parhaiten sitä kohderyhmää, joka eniten hyötyy uusista aukioloajoista. Lisäksi heidän oma työnsä on hyvin vaativaa asiakaspalvelutyötä ja he myös itse osaavat odottaa kaupassa asioidessaan erinomaista asiakaspalvelua.

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja runsasta valikoimaa kellonajasta riippumatta. Koska kaikki havainnoitavat asiakkaat pysähtyivät heti ensimmäiselle osastolle eli hedelmä- ja vihannesosastolle ja ostivat sieltä jotain, voidaan päätellä osaston olleen houkutteleva myös myöhään illalla ja tavaraa olleen riittävästi esillä. Voidaan myös päätellä, että koska kaikki paitsi yksi asiakas ostivat leipää, voidaan päätellä leipäosaston hyvän kunnon ja riittävän laajan valikoiman olevan tärkeää myös kaupan viimeisinä aukiolotunteina.

Tämän kehittämistyön avulla saadut tulokset on esitelty kyseisen K-Citymarketin myymäläpäällikölle. Olin todella iloinen siitä, että hän otti ne tosissaan ja hän alkaakin yhdessä kaupiaan kanssa miettiä ratkaisuja, jotta asiakastytyväisyys kasvaisi entisestään myös myöhään illalla asioivien asiakkaiden keskuudessa. Tämän opinnäytetyön haastattelujen ja havainnointien tuloksia voidaan hyvin hyödyntää jatkotoimenpiteitä suunnitellessa.

Mielestäni saatuja tuloksia voitaisiin hyvin hyödyntää vähittäiskaupan alalla. Muutkin vähittäiskaupan toimijat kuin vain tämän kehittämistyön kohteena oleva K-Citymarket voisivat pohtia, mitä kaikkea vapautuneet aukioloajat ovat tuoneet tullessaan ja tarkastella omia myymälöitään vähän eri suunnasta kuin mihin he ovat tottuneet. Asiakaspalvelun ja asiakas-keskeisyyden merkitys tulee oman arvioni mukaan korostumaan entisestään ja ihan jokainen vähittäiskaupan toimija voisi tarttua toimeen, jotta asiakkaat saisivat entistä enemmän juuri heille kohdennettuja palveluita ja entistä parempia asiakaskokemuksia.

## 7 Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamari.
- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsinki: Unigrafia
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus
- Bitner, M., J., A. L. Ostrom & F. N. Morgan (2008), Service Blueprnting: A Practical Technique for Service Innovation, California Management Review, Vol. 50, No. 3, 66-94.
- Brown, T. 2009. Change by design. HarperCollins Publishers.
- Curedale, R. 2013. Service design. 250 essential methods. Topanga: Design Community Collage Inc.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa - Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus. Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum
- Lincoln, K. & Thomassen, L. 2009. How to succeed at retail. Winning case studies and strategies for retailers and brands. Kogan Page.
- Lusch, R. & Vargo, S. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. 2006.
- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. 2007.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum
- Meroni, A & Sangiori D. 2011. Design for Services. Great Britain: MPG Books Group.
- Moritz, Stefan. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Nilsson, E., Gärling, T. Marell, A. & Nordvall A-C. 2015. Importance ratings of grocery store attributes. Emerald Group Publishing Limited.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Paul, A. 2015. After work shopping? Employment effects of a deregulation of shop opening hours in the German retail sector. Elsevier.

Polaine A, Lovlie L, Reason B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. Brooklyn New Brooklyn Network. Rosenfeld Media, LLC.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Libris Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Wright, R. 2006. Consumer behaviour. Thomson Learning

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

#### Sähköiset lähteet

British Design Council 2017. Viitattu 23.11.2017.  
<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Helsingin Sanomat 2015. Viitattu 30.3.2016.  
<http://www.hs.fi/kaupunki/a1450150223812>

Helsingin Sanomat 2016. Viitattu 16.6.2016.  
<http://www.hs.fi/talous/a1460343511520>

Kesko 2015. Viitattu 27.10.2017.  
<https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2015/k-ruokakaupoissa-aukioloajoista-paatetaan-paikallisesti-ja-asiakasta-kuunnellen/>

Kesko 2016. Viitattu 27.5.2016.  
<http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2016/kesko-on-toteuttanut-suomen-lahikaupan-oston---siwat-ja-valintatalot-muuttuvat-k-marketeiksi/>

Kesko 2016. Viitattu 16.6.2016.  
<http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

Kesko 2016. Viitattu 17.6.2016.  
<http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Kesko 2017. Viitattu 27.10.2017.  
<https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Kesko 2017. Viitattu 10.11.2017.  
<https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/kaikki-k-citymarket-ketjun-kaupat-uudistuvat-vuoden-2018-loppuun-mennessa/>

Päivittäistavarakauppa ry 2016. Viitattu 5.6.2016.  
[http://www.ptty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2009\\_vuosijulkaisu.pdf](http://www.ptty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2009_vuosijulkaisu.pdf)

Päivittäistavarakauppa ry 2016. Viitattu 5.6.2016.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Päivittäistavarakauppa ry 2008. Viitattu 7.11.2017.

[http://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Tutkimukset/Aukiolo/Raportti\\_kauppojen\\_aukiolo\\_9\\_2008\\_web.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tutkimukset/Aukiolo/Raportti_kauppojen_aukiolo_9_2008_web.pdf)

Päivittäistavarakauppa ry 2017. Viitattu 10.11.2017.

[http://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2017\\_vuosijulkaisu.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf)

Päivittäistavarakauppa ry 2017. Viitattu 27.10.2017.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/aukioloajat/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Viitattu 17.6.2016.

[https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2015?119950\\_m=119749](https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2015?119950_m=119749)



## Kuviot

Kuvio 1 Vähittäiskaupan toimipaikat vuosina 2007-2013* (Santasalo ja Koskela 2015, 31) .	12
Kuvio 2 Päivittäistavarakauppojen myynti, arvon muutos ja volyymien muutos 2002-2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017).....	13
Kuvio 3 Päivittäistavarakaupan kaupparyhmien markkinaosuus vuonna 2014 (suluissa muutos %-yksikkönä vuoteen 2013 verrattuna) (Santasalo ja Koskela 2015, 64).....	15
Kuvio 4 Suomen päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017).....	16
Kuvio 5 Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2016 (Päivittäistavarayhdistys ry 2017)	17
Kuvio 6 Esimerkki perinteisestä organisaatiomallista, jossa osa toiminnoista on asiakasrajapinnassa ja osa taustalla (Löytänä & Kortesus 2011, 25, mukaillen) .....	22
Kuvio 7 Esimerkki yrityksen toimintojen organisoitumisesta, kun asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 26, mukaillen) .....	22
Kuvio 8 Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola ja Simonen 2009, 3 mukaillen) .....	24
Kuvio 9 Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 5 mukaillen) .....	25
Kuvio 10 Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesus 2011, 75).....	28
Kuvio 11 Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä ja Kortesus 2011, 188) .....	30
Kuvio 12 Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen (Tuulaniemi 2013, 106) ....	32
Kuvio 13 Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54 mukaillen) .....	39
Kuvio 14 Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2013, 77).....	39
Kuvio 15 Double diamond -malli (British Design Council 2017).....	42
Kuvio 16 Double diamond -mallin hyödyntäminen omassa kehittämistyössä.....	43
Kuvio 17 Havainnoinnin eri muodot (Kananen 2014, 81) .....	47
Kuvio 18 Palvelupolku ruokakaupassa .....	48
Kuvio 19 Palvelun blueprint kun asiakas asioi ruokakaupassa .....	54

## Taulukot

Taulukko 1 Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn päivittäistavaramyymälän valintaperusteet vuonna 2004 (Havumäki & Jaranka 2006, 84) .....	35
Taulukko 2 Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn pt-myymän valintaperusteet, % (Päivittäistavarakauppa ry 2009, 8) .....	36

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset .....	64
Liite 2: Havainnointilomake .....	65

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kertoisitko, minkä kokoisessa ja tyyllisessä ruokakaupassa asioit mieluiten ja miksi?

Miten sait tietää uusista aukioloajoista?

Miten olet hyödyntänyt (jos olet) kauppojen uusia, entistä pidempiä aukioloaikoja?

Kertoisitko, millä tavalla olet (jos olet) hyötynyt uusista, pidemmistä aukioloajoista?

Miksi menet kauppaan myöhään illalla?

Minkälaisia ostoksia teet jos asioit kaupassa esim. arkena klo 21 jälkeen?

Minkälaista lisäarvoa uudet aukioloajat sinulle antavat?

Minkälaista muutosta kaipaavat kauppojen valikoimaan tai palveluun asioidessasi siellä myöhään illalla?

Miten kaupat voisivat palvella sinua entistä paremmin/ottaa sinut paremmin huomioon siellä myöhään asioidessasi?

Minkälainen kokemus oli kaupassa käynti myöhään illalla?

Saitko haluamaasi palvelua?

Käytkö edelleen kaupassa myöhään illalla vai oletko palannut vanhoihin aikatauluihin?

## Liite 2: Havainnointilomake

	Asiakas 1	Asiakas 2	Asiakas 3	Asiakas 4	Asiakas 5
Mies vai nainen? Ikä?					
Ostoskori vai ostoskärryt? (isot vai pienet ostokset?)					
Yksin vai puolison/perheen kanssa?					
Isot ostokset vai vain jotain pientä?					
Kaipasiko palvelutiskiä?					
Saiko leipäosastolta kaiken tarvitsemansa (jos asioi siellä)?					
Kiersikö koko kaupan?					
Kaipasiko henkilökuntaa?					
Mainitsiko mahdollisista puutteista?					
Poistuiko kaupasta tyytyväisenä?					